



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Ilyas Gültekin**

**Kommerzialisierung und Pro-  
fessionalisierung im Fußball**

**2017**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Kommerzialisierung und Professionalisierung im Fußball**

Autor/in:  
**Ilyas Gültekin**

Studiengang:  
**Angewandte Medien**

Seminargruppe:  
**BM14wM4-B**

Erstprüfer:  
**Prof- Dr. Eckehard Krah**

Zweitprüfer:  
**Dr. Jens König**

Einreichung:  
Mannheim, 06.06.2017

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Commercialization and Professionalization in Football**

author:  
**Ilyas Gültekin**

course of studies:  
**Applied Science**

seminar group:  
**BM14wM4-B**

first examiner:  
**Prof. Dr. Eckhard Krah**

second examiner:  
**Dr. Jens König**

submission:  
Mannheim, 06.06.2017

---

## **Bibliografische Angaben**

Gültekin, Ilyas

Kommerzialisierung und Professionalisierung im Fußball

Commercialization and Professionalization in Football

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

## **Abstract**

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Thema der Kommerzialisierung und Professionalisierung im Fußball. Der Schwerpunkt liegt auf der ausführlichen Erarbeitung der Kommerzialisierung und Professionalisierung im Fußball. Der theoretische Abschnitt handelt von den wichtigsten Markenmanagement-Prozessen.

Key-Words: Markenmanagement, Kommerzialisierung, Professionalisierung, Profifußball, TSG Hoffenheim 1899.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Fußballbusiness .....</b>	<b>2</b>
2.1 Wirtschaftsfaktoren.....	2
2.2 Akteure und Issues.....	5
2.3 Liga.....	6
<b>3 Kommerzialisierung und Professionalisierung .....</b>	<b>9</b>
3.1 Definition Kommerzialisierung.....	9
3.2 Kommerzialisierung des Profisports.....	11
3.3 Definition Professionalisierung.....	15
3.4 Magisches Dreieck des Sports.....	16
<b>4 Sportmarketing .....</b>	<b>18</b>
4.1 Marketing von Sport .....	19
4.1.1 Analysephase im Sportmarketing .....	19
4.1.2 Strategische Planung im Sport .....	19
4.1.3 Operative Planung im Sport.....	20
4.1.4 Implementierung und Markencontrolling im Sport .....	23
4.2 Marketing mit Sport .....	24
<b>5 Identitätsorientiertes Markenmanagement .....</b>	<b>26</b>
5.1 Markenidentität.....	26
5.2 Markenimage.....	31
5.3 Markenkommunikation .....	32
5.3.1 Traditionelle Kommunikationsinstrumente .....	33
5.3.2 Innovative Kommunikationsinstrumente .....	34
<b>6 Praxisbeispiel .....</b>	<b>37</b>
<b>7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung .....</b>	<b>42</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XVI</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Akteure und Issues im Fußball-Business .....	5
Abbildung 2: Das Fußball-Ligasystem in Deutschland .....	7
Abbildung 3: Phasen der Kommerzialisierung.....	10
Abbildung 4: Das ökonomische Modell des professionellen Sports .....	11
Abbildung 5: Magisches Dreieck des Sports .....	16
Abbildung 6: Sportmarketing-Modell .....	18
Abbildung 7: Marketing-Mix .....	21
Abbildung 8: Grundidee des identitätsorientierten Markenmanagements.....	26
Abbildung 9: Komponenten der Markenidentität .....	28

# 1 Einleitung

Die Ballsportart Fußball zählt zur weltweit populärsten Sportart und beeindruckt Menschen auf der ganzen Welt. Fußball hat sich durch die globale Verbreitung zur einer gesellschaftlichen Massenbewegung entwickelt. Zudem spielen die sozialen und ökonomischen Dimensionen eine wichtige Rolle. Die Sportart Fußball charakterisiert sich durch die starke Integrationskraft und verbindet Menschen auf der ganzen Welt miteinander. Dabei gibt es keine Alter,- Geschlecht,- Religion oder Einkommensgrenzen. Die Sportart Fußball ist ein beliebtes Thema im alltäglichen Leben und wird an Arbeitsplätzen und in den Medien diskutiert.

Im Laufe der letzten Jahre hat sich die Sportart Fußball zu einem wichtigen Geschäftsfeld entwickelt indem bedeutsame Akteure beteiligt sind. Im Rahmen der positiven Entwicklung von Fußball haben sich unterschiedliche wirtschaftsstarke Unternehmen angeschlossen. Die wirtschaftliche Entwicklung und die Professionalisierung und Kommerzialisierung im Fußball macht sich in den Bereichen der international Transfermärkte, Sponsoring, Zuschauerzahlen und im Merchandising stark bemerkbar und ist nicht mehr wegzudenken (vgl. DFL 2008).

Die Einleitung der vorliegenden Bachelorarbeit nennt die Aufgabenstellung, die Zielsetzung und den Aufbau der wissenschaftlichen Arbeit. Das zweite Kapitel schafft einen Überblick über das Fußballbusiness und geht genauer auf die Gesichtspunkte der Akteure und Issue-Themenfelder sowie die Liga ein. Das darauf folgende Kapitel thematisiert die Kommerzialisierung und Professionalisierung. Das vierte Kapitel beleuchtet das Sportmarketing, das sich in das Marketing von Sport und das Marketing im Sport unterteilt. Anschließend folgt das identitätsorientierte Markenmanagement, das die Markenidentität, das Markenimage und die Markenkommunikation näher beleuchtet. Das Praxisbeispiel veranschaulicht die Kommerzialisierung und Professionalisierung anhand der Fußballmannschaft TSG Hoffenheim 1899. Zum Schluss folgen die Erfolgs- und Handlungsfaktoren.

## 2 Fußballbusiness

Das Zitat „Der Ball ist rund und das Spiel dauert 90 Minuten“ stammt von Sepp Herberger, einem deutschen Fußballnationalmannschaftstrainer. Fußball ist eine Ballsportart, bei der zwei Mannschaften à 11 Spielern gegeneinander spielen. Das Ziel, das beide Fußballmannschaften verfolgen, ist es, möglichst viele Tore zu erzielen. Die reguläre Spielzeit beträgt 90 Minuten, in manchen Fällen kommt es zu einer Nachspielzeit und einer Verlängerung. Wenn nach einer Spielverlängerung immer noch kein Sieger bestimmt werden kann, kommt es zum Elfmeterschießen, das endgültig einen Sieger festlegt. Jede Fußballmannschaft hat einen Torwart, der die Aufgabe hat, Tore zu verhindern. Ebenso ist der Torwart als einziger Spieler dazu berechtigt, den Fußball mit seinen Händen zu berühren. Der Fußball darf von den anderen Spielern einer Mannschaft auch nicht mit dem Arm oder mit der Hand berührt werden (vgl. Schmidt, 2015).

Der Ballsport Fußball ist eine der weltweit bedeutenden Sportarten und zählt zu den beliebtesten Sportarten auf der ganzen Welt (vgl. HSH Nordbank). Ebenso charakterisiert sich der Fußball durch seine facettenreichen sozialen und ökonomischen Dimensionen. Ebenso spielt die Ballsportart im Rahmen der gesellschaftlichen, integrativen und wirtschaftlichen Faktoren eine besondere Bedeutung (vgl. Europäische Kommission 2007).

Fußball ist eine der bedeutsamsten Sportarten weltweit und beeindruckt Menschen auf der ganzen Welt. Dabei herrscht keine Grenze in Bezug auf Alter, Geschlecht oder Einkommen. Die Sportart Fußball hat sich zu einem komplexen und zunehmend wichtigen Geschäft entwickelt, das eine Vielzahl wichtiger Akteure aufweist. Auf dem Fußballmarkt sind viele wichtige Akteure zu finden, die sich aus Zuschauern, Spielern, Vereinen, Verbänden, Sponsoren und Medien zusammensetzen. Zudem macht sich im Fußball eine gewaltige wirtschaftliche Macht bemerkbar, die sich auf dem internationalen Transfermarkt, bei Sponsoring, Zuschauerzahlen und dem Merchandising bemerkbar macht (vgl. DFL 2008).

### 2.1 Wirtschaftsfaktoren

Die Sportart Fußball begeistert Menschen weltweit und hat sich zu einem gewaltigen Wirtschaftsfaktor entwickelt. Dabei wird der Wirtschaftsfaktor in die Bereiche Profifußball und Fußballbreitensport unterteilt. Die beiden Größen unterscheiden sich in ihrem wirtschaftlichen Effekt und stehen in einer Wechselbeziehung. Im Jahr 1874 wurde das Fußballspiel in der bekannten Form in Deutschland verbreitet und begeistert bis heute



wöchentlich Hunderttausende von Fans. Ebenso ist der Ballsport die beliebteste Sportart der unter 16-Jährigen und hat viele erwachsene Anhänger. Dabei nimmt der Erwachsene eher die Rolle des Zuschauers ein, als sich selbst aktiv am Ballsport zu beteiligen. Die DFL hat Kinder und Jugendliche im Bereich der Ballsportart Fußball gezielt gefördert. In der Saison 2013/2014 wurden 120 Mio. € in Leistungszentren eingesetzt (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015).

Die Ballsportart Fußball wird wie ein Produkt produziert und von den Konsumenten konsumiert. Der private Haushalt stellt den Sektor der Konsumenten dar und erwirtschaftete 11 Mrd. € in Jahr 2010. Die Produktion erfolgt durch Vereine, Ligacups, Sportartikel und Medieneinrichtungen.

Es gibt etwa 10 Millionen Menschen in privaten Haushalten, die eine Summe von 5,5 Mrd. € für die Ausübung der Sportart Fußball ausgeben. Die Zuschauer, die ca. 14 Mio. Menschen umfassen, geben ebenfalls eine Summe von 5,5 Mrd. € aus. Demnach steht der private Haushalt im Rahmen der Ausübung der Sportart Fußball im Gleichgewicht mit den Ausgaben der Zuschauer. Im Laufe der letzten Jahre hat sich das Gewicht jedoch auf die Seite des Profifußballs verschoben. Die Gewichtsverschiebung ist durch den demografischen Wandel zustande gekommen. Ein weiterer Grund ist die hohe Wachstumsrate im Bereich der Vermarktung. Der wirtschaftliche Erfolg umfasst auch die Bereiche Freizeit- und Profispieler, Vereine, Sportstätten, Sponsoring und den Verkauf von Medienrechten ein.

Ein weiterer entscheidender Bereich in der Finanzierung des Fußballs betrifft die öffentliche Hand und Unternehmen. Die öffentliche Hand finanziert und fördert unterschiedliche Finanzierung von Fußballsportanlagen. Die Unternehmen sind für das Sponsoring für die Abteilungen von Breitensportvereinen und Profivereinen zuständig. Im Jahr 2010 haben kleine und große Unternehmen eine Summe von 1,7 Mrd. € für das Sponsoring ausgegeben. Die öffentliche Hand und Vereine haben eine Summe von 4,2 Mrd. € für den Bau und den Betrieb von Fußballstadien bezahlt (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015). Die Sportart Fußball ist ein bedeutsamer wirtschaftlicher Bestandteil. In diesem Zusammenhang sind auch die Aspekte Spielergehalt, Spielertransfer, Medienrechte, Stadion- und Sicherheitskosten und Sponsoring von Bedeutung (vgl. Sport 1, 2015).

Der Enthusiasmus für Fußball in Deutschland steigt konstant. Die Einschaltquoten aus dem Jahr 2015 untermauert diese Aussage, da zur Frauenfußball-WM 7,5 Mio. Zuschauer die Spiele aktiv verfolgt haben (vgl. DFB, 2015). Ebenso wurde eine Einschaltquote bei der U21- Herrenfußball-WM ermittelt, die eine Höhe von 6,6 Mio. Zuschauern aufweist.

Der Profifußball hat ebenso einen positiven Effekt auf Städte und Regionen, da die anfallenden Kosten für Polizei, Stadtreinigung und Mobilität durch die positiven wirtschaftlichen Wirkungen ausgeglichen werden (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015).

Der Bundesliga-Report aus dem Jahr 2015 veranschaulicht die wirtschaftlichen Entwicklungen der 1. Bundesliga und die erzielten maximalen Umsätze im Rahmen der Saison 2013/2014, die sich auf die Summe von 2,45 Mrd. € belaufen. Ebenso werden darin die Zuschauerzahlen, Beschäftigungszahlen, Medienrechtelizenzen und das erbrachte Merchandising festgehalten (vgl. DFL 2015, 6f.). In der Studie von McKinsey wird die Bundesliga auf die Bereiche der indirekten und induzierten Effekte untersucht (vgl. McKinsey 2010, 7). Zu den direkten Umsätzen in der 1. und 2. Bundesliga von 3 Mrd. € aus der Saison 2013/2014 wird eine Summe von 7,9 Mrd. € hinzugerechnet. Die Saison 2007/2008 erwirtschaftete einen Umsatz von 2,3 Mrd. €. Durch den Profifußball in der 1. und 2. Bundesliga kam es zu einer Wertschöpfung von 5,1 Mrd. € (vgl. McKinsey 2010). Demnach ergibt sich eine Wertschöpfung von 55% (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015).

Die Zuschauer stellen einen wichtigen Wirtschaftsfaktor im Bereich der Sportart Fußball da. Die Ausgaben auf der Seite der Zuschauer setzen sich aus den Eintrittskarten und Fahrtkosten zusammen. Dabei geben ca. 14 Mio. Menschen in einem Jahr durchschnittlich 387€ für Fußball aus (vgl. Meyrahn et al. 2014). Des Weiteren hat das Sponsoring von Unternehmen eine große Bedeutung für den Wirtschaftsfaktor Fußball. Das Sportsponsoring zählt zu den effektivsten Marketinginstrumenten und führt zu höheren Erlösen im Profifußball. Dabei müssen kleine und große Unternehmen die Kosten für Lizenzrecht und die Kosten für die Verwirklichung der Rechte in Werbekampagnen selbst tragen (vgl. An der Heiden/Meyrahn/ Ahlert 2012). Der Ballsport Fußball schafft es durch seine Beliebtheit 53% des gesamten Sponsorings zu erzielen. Dabei ist zu beachten, dass eine Summe von 1,1 Mrd. € in den Breitensport und 0,6 Mrd. € in den Profisport investiert wurden. Ebenso sind die Ausgaben für die Fußball-Medienrechte im Vergleich zu anderen Sportarten am höchsten. Der Anteil der Medienrechte im Bereich Fußball beträgt 85%. Die Einnahmen der Saison des Jahres 2016/2017 haben sich in den letzten zehn Jahren intensiviert und belaufen sich derzeit auf eine Summe von 835 Mio. €. Der Gewinn auf der nationalen Ebene beträgt 162 Mio. € (vgl. DFL 2015, 19).

Die Ausgaben bei Amateur-Fußballspielern betragen in einem Zeitraum von einem Jahr rund 5,5 Mrd. €. Der Großteil der Konsumenten interessiert sich für den Breitensport. Die durchschnittlichen Ausgaben der erwachsenen Fußballspieler betragen in einem Jahr 536 €. Die Ausgaben der jugendlichen Spieler sind höher als die von Erwachsenen und betragen durchschnittlich rund 626 € im Jahr. Die Ausgaben kommen durch die verschiedenen Konsumkategorien zustande, die sich aus Gütern wie Sportschuhen, Sportbekleidung, Sportnahrung usw. zusammensetzen.

Der Wirtschaftsfaktor Infrastruktur hat eine große Relevanz innerhalb des Fußballs und zählt zu den zehn kostenintensivsten Infrastrukturen (vgl. An der Heiden/ Meyrahn/ Huber/ Ahlert/ Preuß 2012). Die Fußballinfrastrukturkosten sind sehr hoch und machen 1,8 % der Gesamtkosten für Infrastruktur im Sportbereich aus. Die Kosten für die Infrastruktur für den Fußballsport kommen auf die Summe von 4,3 Mrd. € (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2015).

## 2.2 Akteure und Issues

Das Fußballbusiness ist ein sehr komplizierter und komplexer Sportbereich. Das Geschäft setzt sich aus vielen verschiedenartigen Märkten und einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure zusammen. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Zusammenarbeit zwischen Akteuren und Märkten innerhalb des Fußballbusiness.



Abbildung 1: Akteure und Issues im Fußball-Business

(Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung, 2016).

Die einzelnen Märkte im Fußballbusiness zeichnen sich durch die ökonomischen Beziehungen zueinander aus. Aus den geschlossenen Beziehungen ergeben sich anschließend die angestrebten Ziele und Strategien der jeweiligen betroffenen Akteure.

Das Ligaspiel und der Spielbetrieb stellen den Ausgangspunkt aller ökonomischen Tätigkeiten dar. Dabei sind die Zuschauer ein bedeutsamer wirtschaftlicher Faktor, der für alle Akteure im Fußballgeschäft von großer Bedeutung ist. Die Liga verzeichnet nur einen positiven Erfolg, wenn sich der Zuschauer für Fußball als Unterhaltungsangebot entscheidet.

Der wirtschaftliche Erfolg eines Vereins hängt von den regionalen, traditionellen und erbrachten sportlichen Erfolgen ab. Durch den sportlichen Erfolg eines Vereins steigt das Interesse der Zuschauer, Medien und Sponsoren. Die Vereine, Verbände, Fußballspieler, Trainer, Manager und Präsidenten agieren als wichtige Akteure von unterschiedlichen Transfermärkten und stehen in einem engen Zusammenhang zueinander. Die Konsumenten im Bereich Fußball sind Stadionbesucher und Fernsehzuschauer.

Das Fußballbusiness umfasst den Werbemarkt, das Merchandising, das Ticketing und das TV-Senderecht. Aufgrund des großen Interesses der Zuschauer am Fußball werden wichtige Träger von Werbebotschaften aufmerksam. Unternehmen haben unterschiedliche Möglichkeiten sich auf dem Werbemarkt einzubringen. Sie können einerseits als wichtige Sponsoren agieren, indem sie Vermarktungsrechte erhalten. Eine weitere Option für Unternehmen ergibt sich aus der Werbefinanzierung von privaten öffentlich-rechtlichen Rundfunkanbietern bei Fußballausstrahlungen. Dabei hat der TV-Sender die Aufgabe, die Sende- und Verwertungsrechte für Fußball zu beantragen. Das Ziel der TV-Sender besteht darin, einen möglichst hohen Werbeerlös zu gewährleisten.

### **2.3 Liga**

Die Ballsportart Fußball ist in Deutschland in unterschiedlichen Spielklassen organisiert. Das in Abbildung drei abgebildete sechsstufige Fußball-Ligasystem ordnet die Einteilung der vielen Fußball-Ligen in Deutschland. Das Fußball-Ligasystem ermöglicht jedem Verein, der dem Deutschen Fußball-Bund (DFB) angehört, den Abstieg sowie Aufstieg in die jeweiligen Spielklassen.

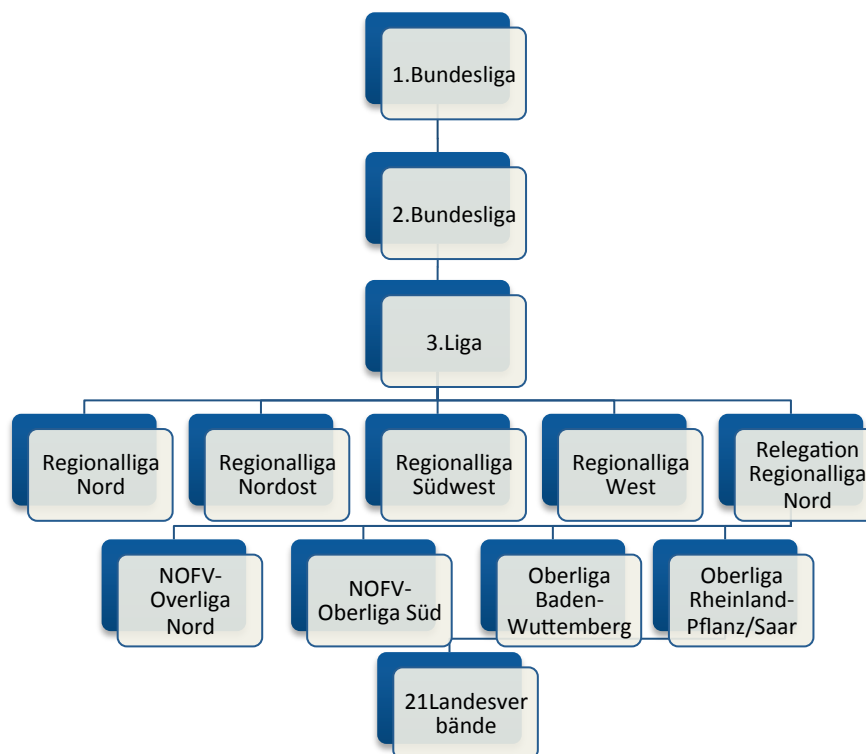


Abbildung 2: Das Fußball-Ligasystem in Deutschland

(Quelle: In Anlehnung an Sportfleck)

Den unteren Sockel der Fußball-Liga-Pyramide nimmt der Deutsche Fußball-Bund ein. Auf den darauffolgenden unteren Ebenen folgen die Regionalverbände, die in die Regionen West, Süd, Südwest und Nordost unterteilt sind. Die fünf Regionalverbände bestehen aus den 21 Landesverbänden, die in Bezirke aufgeteilt sind. Der Deutsche Fußball-Bund hat die Aufgabe während der Saison den Spielbetrieb für ca. 165.000 Spieler in 25.000 Vereinen für die Regionalverbände und die Länderverbände bestmöglich zu arrangieren (vgl. Sportfleck 2015). Das Fußball-Liga-System umfasst am unteren Ende die Kreisliga, die in die Segmente A, B und C eingeteilt ist. Die Bundesliga ist die höchste Spielklasse und wird von der zweiten Bundesliga und der 3. Liga gefolgt. Die Amateurspielklasse unterteilt sich in die Bereiche Bezirksklasse, Bezirksliga, Landesliga, Verbandsliga und Regionalliga.

Die Regionalliga wird aufgrund der regionalen Konzentration der Fußballvereine in die Regionalliga Nord, Regionalliga Nordost, Regionalliga Südwest, Regionalliga West und die Relegation Regionalliga Nord unterteilt. Im Gegenzug dazu teilt sich die Oberliga aufgrund der regionalen Anhäufung der Fußballvereine in die NOFV-Oberliga Nord, NOFV-Oberliga Süd, Oberliga Baden-Württemberg und die Oberliga Rheinland-Pfalz/Saar. Die 21 Landesverbände unterhalb der Oberliga und bestehen aus Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Mittelrhein, Niederrhein, Niedersachsen, Rheinland, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein, Südbaden, Südwest, Thüringen, Westfalen und Württemberg ( Sportfleck 2015).

Der deutsche Profifußball muss sich Regeln unterziehen Dabei spielt auch die Aufstiegs- und Abstiegsregelung eine wichtige Rolle. Im deutschen Profifußball werden Regulations-spiele eingeführt, die über Auf- und Abstieg entscheiden. Dabei müssen zum Ende einer Saison die beiden Mannschaften gegeneinander antreten, die sich auf dem drittletzten Platz der Bundesliga bzw. auf dem dritten Platz der 2. Bundesliga befinden. Kommt es bei dem Entscheidungsspiel zwischen den beiden Mannschaften zur identischen Toranzahl werden die auswärts erzielten Tore Auswärtstore berücksichtigt, um den Gewinner zu bestimmen. Zudem kann der Fall auftreten, dass nach der regulären Spielzeit kein Gewinner bestimmt werden kann. In diesen Fällen kommt es zur einer zweimaligen Verlängerung der Spielzeit von je 15 Minuten. Wenn nach der Verlängerung immer noch kein Gewinner festgestellt werden kann, kommt es zum Elfmeterschießen. Nach denselben Regelungen wird auch über den Auf- bzw. Abstieg von der 3. Liga in die 2. Bundesliga entscheiden.

Der Spielbetrieb in der Regionalliga wird keinesfalls bundesweit durchgeführt. Dabei geht es um die drei Aufstiegsplätze. Im Landesverband gilt ein eigenständiges Ligasystem, da keine exakte Disposition im Rahmen des deutschen Amateurfußballs vorliegt.

Der Fußball-Landesverband Brandenburg hat eine umfangreiche Strukturreform umgesetzt. Dabei wurde die Menge der Fußballkreise auf acht herabgesetzt. Zudem wurde die Einführung des Zweitspielrechts eingeführt. Demnach dürfen Fußballspieler für mehrere Vereine zur gleichen Zeit tätig sein. Das Zweitspielrecht wird unter dem §10 Absatz 6 festgehalten.

Im Rahmen des Fußball-Verbands Mittelrhein ist eine neuartige Kreisliga D eingeführt worden. Die Kreisliga ist in drei Selektionen unterteilt, die sich in der Kreisliga B in zwei Staffeln und in der Kreisliga C auf drei Staffeln aufteilt (vgl. Sportfleck 2015).

### 3 Kommerzialisierung und Professionalisierung

Das Kapitel wird durch eine Definition des Begriffs Kommerzialisierung eingeleitet. Darauf folgt eine Auseinandersetzung mit den vier Phasen der Kommerzialisierung. Außerdem wird der Bereich des Profifußballs genauer beleuchtet. Anschließend wird der Begriff Professionalisierung definiert. Zum Schluss folgt die Untersuchung des magischen Dreiecks des Sports.

#### 3.1 Definition Kommerzialisierung

Die Kommerzialisierung ist ein Vorgang „in dem ein Bereich menschlichen Lebens, der primär keine ökonomische Ausrichtung beinhaltet, als Bereich für wirtschaftliche Interessen entdeckt und in diesem Sinne ausgenutzt wird.“ (Knutsch 1972, 121). Nach Heinemann betrifft die Kommerzialisierung im Sport „Güter, die im und mit dem Sport produziert werden, über den Markt, also nach dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung verkauft werden“ (Heinemann 1992, 239). Zudem, ergänzt Heinemann, besteht Kommerzialisierung im Sport auch dann, „wenn der im Verein organisierte Sport nicht mehr nur Vereinsmitgliedern zur Verfügung steht, sondern auch an Nichtmitglieder verkauft wird“ (Heinemann 1992, 239). Die Kommerzialisierung umfasst im Sport demnach alle Gesichtspunkte (vgl. Preuss 1987, 10).

##### *Verwertbare Güter:*

Die Komponenten, welche die Sportgüter im Rahmen des sportlichen Handels darstellen, sind ihr ökonomischer Nutzen und der Verwertungsnutzen. Die Nutzfaktoren sind demnach Sachgüter und Dienstleistungen, die als Konsummittel verwendet werden. Demzufolge umfasst das kommerzielle Handeln im Sport die Leistungsverwertung, die die entgeltliche Übernahme von Dienstleistungen und Sachleistungen im und mit dem Sport umfasst (vgl. Pöttinger 1989, 30).

Der kommerzielle Output im Bereich Sport wird gestaltet. Zu den Faktoren zählt der Verkauf von Eintrittskarten, die Vergabe von Eigentums-, Übertragungs-, Werbe-, Veranstaltungs- und Lizenzrechten sowie der Verkauf von Fanartikeln und die Gastronomie bei Sportveranstaltungen.

Wenn Sportvereine durch einen Verband oder einen Verband gegründet werden und sie als Besitzer dieses Sportvereins fungieren, sind sie der Träger der Kommerzialisierung (vgl. Heinemann 1992, 239). Dabei ergeben sich für die Vereine verschiedene Möglichkeiten, um den Verein zu verwerten, indem sie das Übungs-, Trainings- und Wettkampfangebot erweitern, Sportangebote für Nichtmitglieder anbieten, Veranstaltungen von Sportreichen und Veranstaltungen von Trainingscamps organisieren (Babin 1995, 143).

Phasen der Kommerzialisierung:

Die Kommerzialisierung im Bereich Sport ist ein fortlaufender Prozess, der „die nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip erfolgende fortschreitende Vermarktung von Sportgütern“ (Pötting 1989, 31) umfasst. Der ökonomische Wissenschaftler Haase unterteilt den Prozess der Kommerzialisierung in vier bedeutsame Phasen.



Abbildung 3: Phasen der Kommerzialisierung

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bühler/Nufer 2013)

Die kommerzielle Lage im Bereich Fußball befindet sich in der zweiten Instrumentalisierungsphase (vgl. Haase 1991, 6).



### 3.2 Kommerzialisierung des Profisports

Das ökonomische Modell des professionellen Sports stützt sich auf den Kerngedanken von Richard Weizsäcker.

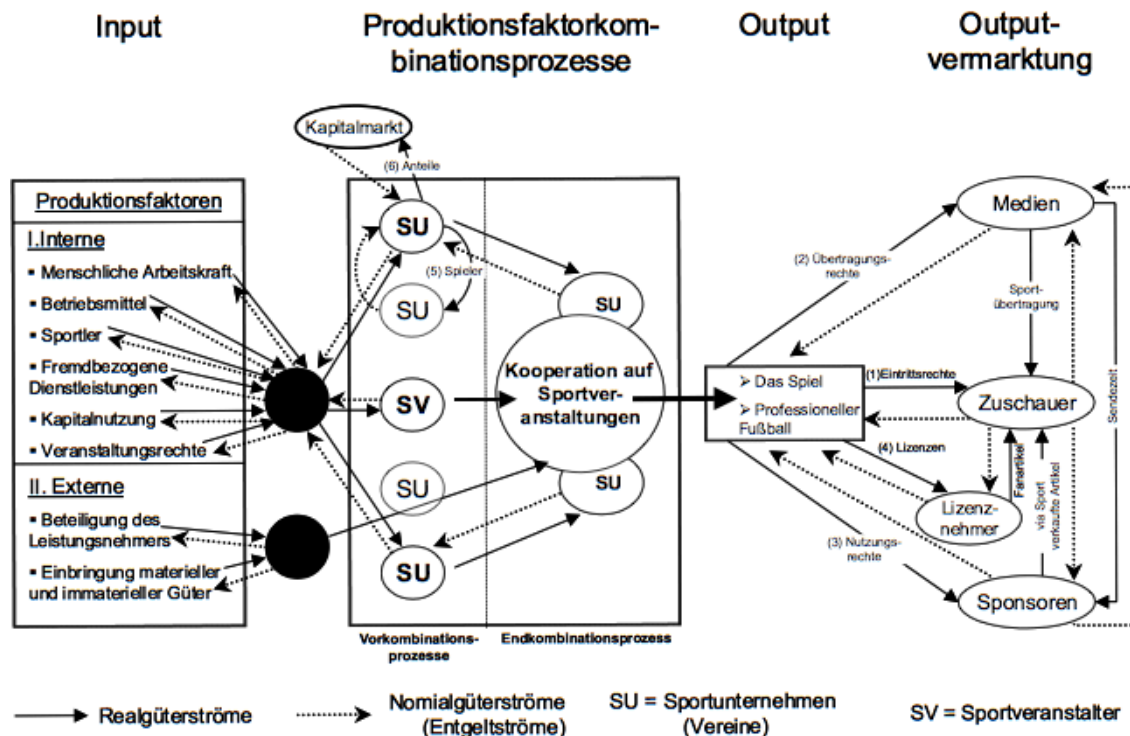


Abbildung 4: Das ökonomische Modell des professionellen Sports

(Quelle: Benner 1992,30)

Durch die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen ist der Input-Bereich eine entscheidende Größe im professionellen Fußball. Er steht durch die Kombination der Produktionsfaktoren in Abhängigkeit mit der Kombination von Produktionsfaktoren. Das ökonomische Modell des professionellen Sports unterteilt die Produktionsfaktoren in die internen und die externen Bereiche (vgl. Benner 1992, 36). Die internen Produktionsfaktoren setzen sich aus der menschlichen Arbeitskraft, Betriebsmitteln, Sportlern, fremdbezogenen Dienstleistungen, Kapitalnutzung und Veranstaltungsrechten zusammen. Die Kombination der aufgeführten Faktoren setzen sich aus der Art der Sports zusammen (vgl. Benner 1992, 35f.).

Die menschliche Arbeitskraft umfasst die dispositiven Tätigkeiten, die sich wiederum in Bereiche der Trainer und Betreuer sowie in die Bereiche von Management und Unternehmensführung aufteilen. Die Trainer haben eine große Auswirkung auf eine Mannschaft, da sie die jeweiligen Teams zusammenstellen und neue Spieler in die Mannschaft aufnehmen. Zudem hat der Trainer die Aufgabe, die Mannschaft auf die bestmögliche körperliche Leistung anzuspornen und sie zu motivieren (vgl. Erning 2000, 76). Das Management hat die Aufgabe, die geschäftlichen Begebenheiten zu betreuen. Es ist für die Durchführung von Spieltransfers und für die Vermarktung zuständig. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die sportlichen und wirtschaftlichen Erfolge in der Sportart Fußball sich erst durch eine optimale Balance ergeben (vgl. Erning 2000, 76).

Zu den Betriebsmitteln zählen an erster Stelle die Fußballstadien. Innerhalb der Stadien fallen Unterhaltskosten oder Mietgebühren an, die gedeckt werden müssen. Dazu zählen auch Trainingslager, Jugendinternate und Geschäftsstellengebäude (vgl. Benner 1992, 38).

Die Fußballspieler stellen den bedeutendsten Produktionsfaktor innerhalb des Input-Bereiches da. Anhand der Fußballspieler lässt sich der Erfolg eines Fußballvereins messen (vgl. Benner 1992, 38). Das Bosman-Urteil hat zur Festigung der Verhandlungsposition von Spieler geführt. Das hat sich an stark gestiegenen Gehältern bemerkbar gemacht. Demnach machen Gehälter für Fußballer einen hohen Anteil an den Ausgaben von Vereinen aus (vgl. Benner 1992, 39).

Zu fremdbezogenen Dienstleistungen zählen Dienstleistungen und Wertleistungen von Dritten. Zu diesen Leistungen zählen Sportunternehmen, deren Produkte wirtschaftlich schwach sind. Im Bereich Fußball gehören die Bereiche der Gastronomie und der Ordnungsdienst zu dieser Gruppierung (vgl. Benner 1992, 39).

Das Kapital ist sehr wichtig, da Sportunternehmen ein gewisses Kapital benötigen, um bedeutsame Produktionsfaktoren zu besorgen. Dabei muss zwischen Fremdkapital und Eigenkapital differenziert werden. Wenn Kapital bereits in anderen Produktionsfaktoren angelegt ist, können anderweitige Investitionen nicht darauf zugreifen. Der entfallene Nutzen führt zu Opportunitätskosten durch effektive und kalkulatorische Zinsen (vgl. Benner 1992, 39).

Das Veranstaltungsrecht ist wichtig, um eine Sportveranstaltung zu organisieren. Dabei gelten zwei Bedingungen, die die Vereine erfüllen müssen: die sportliche Relegation und der Beweis der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeiten (vgl. Benner 1992, 42).

Die externen Faktoren zielen auf die Kontrolle und Verfügbarkeit des jeweiligen Sportunternehmens ab. Zu den Leistungsnehmern zählen die Zuschauer, die die Aufgabe haben sich pünktlich an den Veranstaltungsort zu begeben. Die Zuschauer fungieren auf einer Seite als Leistungsabnehmer, da sie das jeweilige Fußballspiel anschauen. Auf der anderen Seite agieren die Zuschauer als Co-Produzenten, da sie die Fußballmannschaft durch anfeuern und motivieren. Des Weiteren stellen die Zuschauer eine entscheidende Rolle im professionellen Fußball dar, da ohne sie keine Produkte oder Dienstleistungen angeboten werden könnten. Daraus resultiert, dass die finanziellen Mittel für Stadien und Animation nicht vorhanden wären (vgl. Benner 1992, 42). Zudem gehört die Gruppe der Fernsehzuschauer und Radiohörer ebenso zu den wichtigen Bestandteilen der Leistungsnehmer.

Die Medien und Sponsoren stellen weitere wichtige externe Leistungsnehmer dar. Damit die angebotene Leistung von den Medien und Sponsoren nutzbar wird, müssen materielle Güter eingesetzt werden (vgl. Benner 1992, 42).

Anschließend werden die internen Produktionsfaktoren von der Seite der Sportunternehmen bestmöglich miteinander verbunden (vgl. Benner 1992, 42). Der Fokus bei Fußballmannschaften richtet sich dabei auf die sportliche Leistung der jeweiligen Spieler. Das sogenannte Funktionsteam besteht aus den Akteuren der Trainer, Betreuer, Physiotherapeuten und weiteren wichtigen Mitgliedern. Das Ziel, nach dem sich die Akteure richten, ist es, die Fußballmannschaft bestmöglich auf Sportveranstaltungen vorzubereiten. Dazu kommt die Verpflichtung von neuen und engagierten Fußballspielern, damit die Gesamtleistung innerhalb einer Mannschaft verbessert werden kann. Das Management hat die Aufgabe, sich um die finanziellen Aspekte in einem Fußballverein zu kümmern, da die anfallenden Kosten rechtzeitig gedeckt werden müssen. Einige Fußballvereine versuchen durch den Kapitalmarkt an weitere Finanzmittel zu gelangen. Dabei stellen sie Anteile an die Börse und bieten diese öffentlich zum Kauf an. Der Sportveranstalter hat die Aufgabe, sich um die bevorstehenden Sportveranstaltungen zu sorgen und diese zu organisieren. Dafür bedient er sich an den Komponenten der internen Produktionsfaktoren „Veranstaltungsrechte“ und „menschliche Arbeitskraft“ (vgl. Benner 1992, 42).

Der Output-Bereich des professionellen Sports veranschaulicht den sportlichen Wettkampf. Der Produktionsablauf zeigt die Phase der zeitraumbezogenen Leistung dar. Zu beachten ist jedoch, dass die Verwertung davon getrennt betrachtet werden muss. Die Nutzungsrechte sind mit dem Output-Bereich verknüpft und stellen eine spezifische Verwertung dar, die auf das identische Output abzielt. Die Leistungen, die sich aus dem Profisport ergeben, beinhalten wertvolle Besonderheiten in Bezug auf Wirtschaftsunternehmen. Es wird eine Leistung angeboten, die sehr riskant ist (vgl. Benner 1992, 51f.). Der sportliche Output steht im engen Zusammenhang mit dem Produzenten, der von der jeweiligen Mannschaft beworben und vermarktet wird (vgl. Babin 1995, 55).

Der sportliche Output-Bereich wird von den Zuschauern, den Medien, den Sponsoren und den Lizenznehmern genutzt. Dabei werden die Leistungen als Zuschauer einer Veranstaltung oder über das Medium Fernsehen oder das Radio bezogen. Die Gruppe Medien nutzt den erbrachten Output als Inputfaktor für die Erstellung eigener programmpolitischer Leistungen. Die Unternehmen setzen sich aus den Sponsoren und den Lizenznehmern zusammen. Sie nutzen den Output für ihre individuellen kommunikationspolitischen, aber auch produktgestalterischen Zwecke. Demnach entsteht für den Nachfrager eine direkte Bedürfnisbefriedigung. Auf der anderen Seite nutzt die Gruppe der Konsumenten Medien, Sponsoren und den Lizenznehmer als investiertes Gut. Dabei zielen sie darauf ab, ihre ökonomischen und kommunikativen Ziele bestmöglich zu erreichen (vgl. Babin 1995, 45). Die Gruppe der Anbieter von sportlichen Leistungen sind die Sportveranstalter. Sie haben die Aufgabe die vorhandene sportliche Leistung in eine marktfähige umzuwandeln. Dieser Prozess erfolgt, indem ein rechtlich-organisatorischer Rahmen die vorhandenen Leistungen der jeweiligen Sportunternehmen zusammenführt. Der Prozess des gegenseitigen Austausches von Leistungen kann auf unterschiedlichen Ebenen erfolgen. Demnach kann eine Beziehung zwischen dem Sportanbieter und den Konsumenten in direkter Form oder auch durch eine mehrstufige Vermarktungsagentur arrangiert werden. Ebenso gestaltet sich die Beziehung zwischen den Sportorganisationen und den Sponsoren auf gleicher Ebene. Unter dem Begriff Sportmarkt wird in engerem Sinne die Lage von Sportproduzenten verstanden, indem der Output angeboten und den potenziellen Konsumenten vorgestellt wird (vgl. Benner 1992, 56). Im professionellen Sport ergeben sich Märkte, die Eintrittskarten, Fernsehrechte, Werberechte und den Fanartikelmarkt umfassen.

### 3.3 Definition Professionalisierung

Der Begriff der „Professionalisierung“ stammt aus dem lateinischen „*professio*“ (Beruf/Bekenntnis). Verallgemeinernd wird mit der Professionalisierung ein Prozess der „Verberuflichung handwerklicher und/oder geistiger Tätigkeiten“ verstanden (F.A. Brockhaus, 2006, 142).

Wird eine Tätigkeit hauptberuflich und kontinuierlich mit entsprechender fachlicher Kompetenz zur Sicherung des Lebensunterhaltes ausgeübt, so spricht man von einer Verberuflichung (Heinemann 2003, 431).

Im Sportsektor wird von Professionalisierung gesprochen, wenn:

- Sportler durch ihre Tätigkeiten Einnahmen erzielen
- sie ihre Tätigkeit als Beruf ausüben
- ihr Lebensunterhalt durch ihre ausgeübte Tätigkeit gesichert wird
- sie für die Ausübung ihrer Tätigkeit Kompetenz aufbringen müssen, die der Laie nicht aufbringen kann
- sich eine feste Berufsgruppe herausbildet (Berufssport)

Das Hauptmerkmal einer Profession im gesellschaftlichen Kontext besteht in der öffentlichen Anerkennung, die deren gesellschaftlichen Status widerspiegelt. Abgeleitet wird das von ihrem sozialen Einfluss und ihrem Einkommen (vgl. Lamnek, 1998, 17)

### 3.4 Magisches Dreieck des Sports

Werden Liebhaber des runden Leders mit dem „magischen Dreieck“ konfrontiert, nennen sie in der Regel die Namen Fredi Bobic, Krassimir Balkov und Giovane Elber. Im Jahr 1995 verzauberte das Trio vom VfB Stuttgart die Bundesliga mit purem Offensivfußball.

Nach Bruhn setzt sich das „magische Dreieck“ im Sportsponsoring aus den Interessengruppen Sport, Medien und Wirtschaft zusammen.

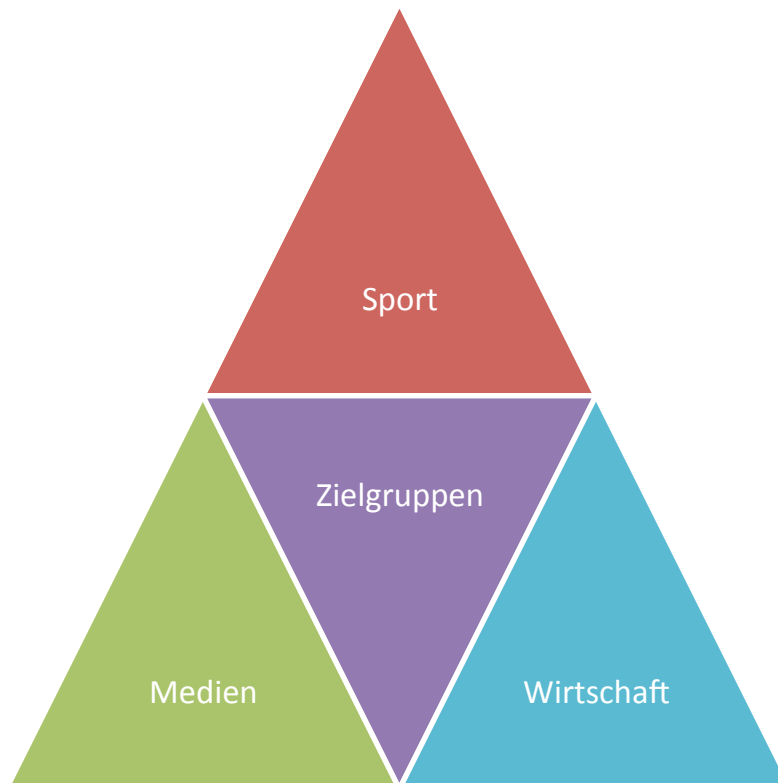


Abbildung 5: Magisches Dreieck des Sports

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 1987,47)

*Sportorganisation:*

Die Sportorganisation trägt die Hauptrolle im „magischem Dreieck“. Das primäre Ziel besteht darin, ihre Aufgaben zu meistern, wofür finanzielle Mittel benötigt werden. Durch das Sponsoring werden weitere Kapitalgrundlagen geschaffen. Zu ihrer Aufgabe gehört es, Veranstaltungen publikumsgerecht zu planen und durchzuführen, um damit mediales Interesse zu erwirken (vgl. Bruhn 2010, 16)

*Medien:*

Die Medien machen von den Geschehnissen im Sport Gebrauch, um ihren Adressatenkreis zu erreichen und sich von der Gegner abzugrenzen. Sie übertragen Ereignisse gegen Bezahlung oder kostenfrei, um die breite Masse zu erreichen. Die Medienwelt misst ihren Erfolg in Einschaltquoten und Reichweiten (vgl. Bruhn 2010, 17).

*Wirtschaft:*

Durch die Manipulation der Werbeempfänger sind innovative Formen der Kommunikation unabdingbar. Allgemeine Informationsüberlastung und sinkendes Interesse an Werbung unterstreicht, dass klassische Kommunikationsmaßnahmen für den gewünschten Kommunikationserfolg nicht genügen. Infolgedessen ist die Wirtschaft stets darum bemüht, neue Wege zu kreieren, um mit ihrer Klientel zu kommunizieren. Sponsoring ist ein populäres Mittel der Wirtschaft, um das Unternehmensimage und die Marke positiv zu stärken (vgl. Bruhn 2010, 17).

## 4 Sportmarketing

Das Sportmarketing stellt eine spezifischere Definition des allgemeinen Marketings dar und gliedert sich in die zwei bedeutsamen Punkte „Marketing von Sport“ und „Marketing mit Sport“ (vgl. Bühler/Nufer 2013, 41). Das Sportmarketing beschäftigt sich im Bereich „Marketing von Sport“ mit der Vermarktung von Produkten durch verschiedene Sportorganisationen. Bei dieser Vermarktung muss jedoch beachtet werden, dass die vermarkteten Produkte nicht zwanghaft etwas mit der Materie Sport zu haben müssen (vgl. Kaser/Olkers 2007, 17). Das „Marketing mit Sport“ beschreibt „die Vermarktung von Produkten, die sowohl sportfern als auch sportnahe sein können sowie Dienstleistungen im Sport, die unter Berücksichtigung allgemeiner Marketinginstrumente vermarktet werden soll.“ (Bühler/Nufer 2013, 41).

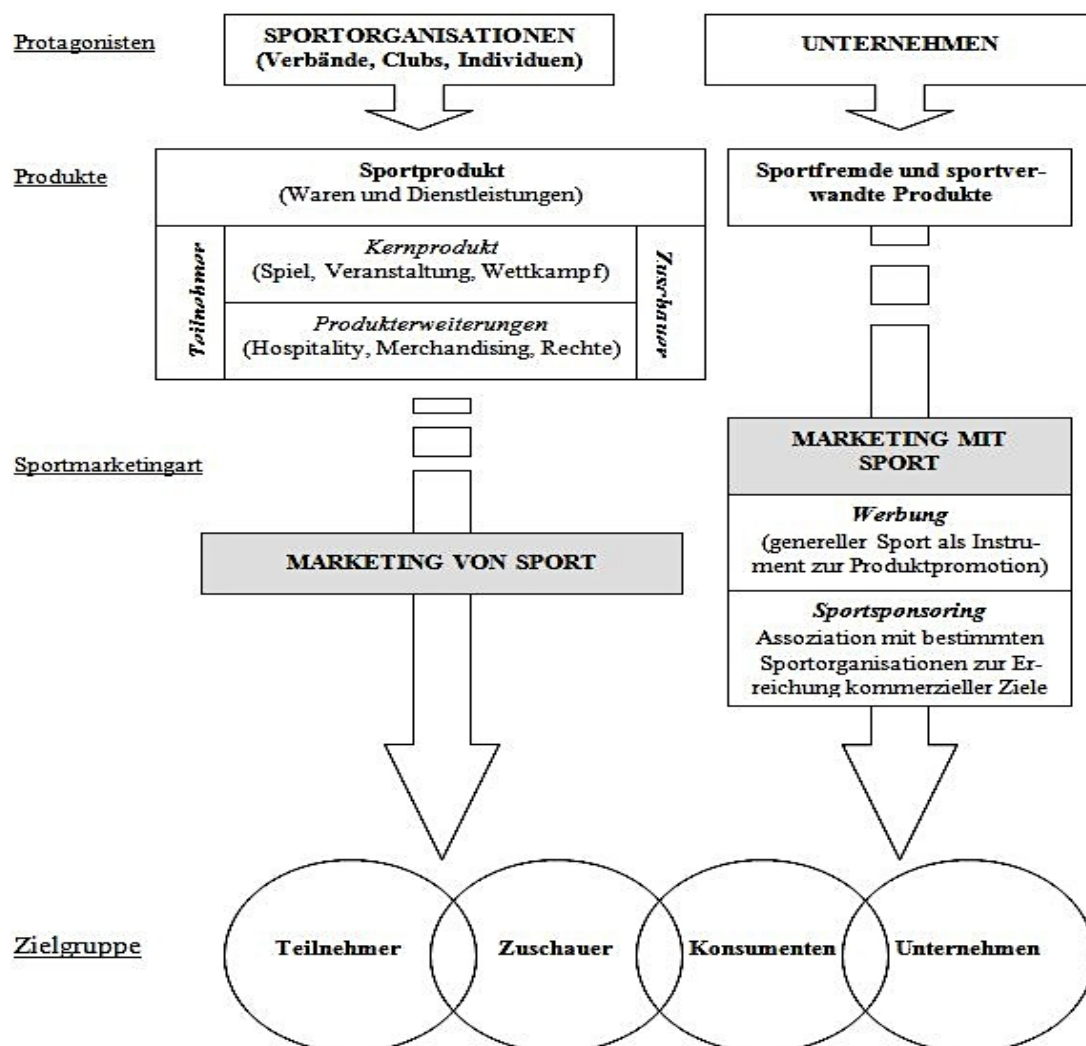


Abbildung 6: Sportmarketing-Modell

(Quelle: Bühler/Nufer 2013, 43)



Das Modell in Abbildung 6 veranschaulicht das Sportmarketing-Modell. In dem Modell werden die wichtigsten Protagonisten, Produkte, Sportmarketingarten, Zielgruppen und das Marketing von Sport sowie das Marketing mit Sport näher beleuchtet (vgl. Bühler/Nufer 2013, 43).

#### **4.1 Marketing von Sport**

Der Sportmarkt hat sich stark verändert und stellt eine große Herausforderung für Sportorganisation dar. Durch die hohe Konkurrenz, die sich durch andere Vereine auf nationaler und internationaler Ebene, andere Zuschauersportarten und andere Freizeitaktivitäten ergeben, müssen die Sponsoren versuchen sich auf dem Markt erfolgreich durchzusetzen. Denn nur dadurch können Zuschauer, Sponsoren, Medien und Mitarbeiter zukünftig gewonnen werden. Zudem legen Sportorganisationen großen Wert darauf, mit hochqualifizierten und professionellen Sponsoren, Agenturen und Rechtevermarktern zusammenzuarbeiten. Das hat zur Folge, dass Sportorganisationen versuchen ihre Sportart sowie sich selbst bestmöglich zu vermarkten (vgl. Bühler/Nufer 2013, 44).

##### **4.1.1 Analysephase im Sportmarketing**

Die Analyse des Sportmarketings ermöglicht eine sehr genaue und detaillierte Untersuchung der internen und externen Umwelt. Die SWOT-Analyse ist eine Methode, die sich aus den Bereichen der internen Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Risiken zusammensetzt (vgl. Bühler/Nufer 2013, 44). Die PEST-Analyse wird häufig von Sportorganisationen genutzt, um die politisch-rechtlichen, die ökonomischen und die soziokulturellen Einflüsse sowie die technologische Entwicklung zu beurteilen (vgl. Bühler/Nufer 2013, 45).

Das Sportbusiness hat im Laufe der letzten Jahre wichtige Erkenntnisse über Entwicklungen, Trends und demografische Strukturen des Wirtschaftsmarkts im Sportbereich zum Vorschein gebracht. Dazu zählen wichtige Marktforschungsunternehmen wie Deloitte, Ernst and Young, Sportfive, IFM und Sport plus Markt.

##### **4.1.2 Strategische Planung im Sport**

Die strategische Marketingplanung zählt zum zentralen Aspekt im Marketingbereich. Dabei werden langfristige Marketingplanungen festgelegt und es werden Marketing und Unternehmensziele bestimmt. Das Ziel eines Unternehmens kann beispielweise darin

bestehen, dass ein professioneller Fußballverein in den kommenden zehn Jahren einen wirtschaftlichen sowie sportlichen Erfolg verzeichnet (vgl. Bühler/Nufer 2013, 45). Die übergeordneten Ziele legen die Unternehmenskultur, die Unternehmensphilosophie und alle weiteren Ziele fest. Um die bestmöglichen Ziele zu erreichen, ist eine klar strukturierte Unternehmenskultur erforderlich. Anhand der Unternehmensziele können die untergeordneten Ziele festgelegt werden. Auf diese Weise kann die Personalabteilung das Ziel verfolgen, die Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens zu schulen, damit sie die künftigen Aufgaben bestmöglich bewältigen können. Ebenso können sich die Ziele im sportlichen Bereich auf die Weiterentwicklung der Sportkultur beziehen. Ebenso ergeben sich in der Marketingabteilung Ziele, die den Aufbau von Beziehungen zu Sponsoren betreffen (vgl. Bühler/Nufer 2013, 46).

In Rahmen der strategischen Marketingplanung sind die Sportorganisationen dafür verantwortlich, die strategischen Ziele in der Unternehmensplanung in den Marketingbereich zu übertragen. Zudem müssen Richtlinien in der operativen Planung festgelegt werden, damit die Marketinginstrumente bestmöglich wirken können. Die Ziele, die sich aus der Sportorganisation ableiten, bestehen aus quantitativen und qualitativen Zielen. Bei der Zielvorgabe ist zu beachten, dass die formulierten Ziele in der Evaluierungsphase eindeutig zu definieren sind.

Der Zuschauermarkt in der Sportart Fußball hat sich in den letzten Jahren weiterentwickelt. Um diesen Markt zu bearbeiten, muss auf die Marktsegmentierung zurückgegriffen werden. Dabei muss zwischen den verschiedenen Fußball-Ligen unterschieden werden. In der ersten Liga werden Zuschauer durch qualitative Aspekte beworben. In den unteren Ligen werden die Zuschauer durch den Preis animiert (vgl. Bühler/Nufer 2013, 47).

#### **4.1.3 Operative Planung im Sport**

Auf die strategische Marketingplanung folgt die operative Marketingplanung, die durch das Einsetzen von Marketinginstrumenten versucht die zuvor festgelegten strategischen Marketingziele umzusetzen (vgl. Bühler/Nufer 2013, 47). Die Marketinginstrumente des Marketing-Mixes werden häufig als die vier Ps bezeichnet und setzen sich aus Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik zusammen. Beim Marketing-Mix ist zu beachten, dass alle Marketinginstrumente bestmöglich aufeinander abgestimmt sind (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 376 f.).



Abbildung 7: Marketing-Mix

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015)

Die Produktpolitik im Sport ist das erste Marketinginstrument im Marketing-Mix. Dabei spielt das Sportprodukt eine große Rolle. Eine wichtige Frage, die es zu beantworten gilt, betrifft die Frage, ob das Kernprodukt, das beispielsweise eine Sportart oder das Spiel darstellt, attraktiv genug ist, um das angestrebte Marketingziel zu verwirklichen. Zu beachten ist, dass das Kernprodukt nicht mühelos verändert werden kann. Deshalb versuchen Sportorganisationen auf die Umgestaltung des Umfelds abzielen. Demnach wird versucht den Zuschauern eine hohe Qualität zu liefern, indem versucht wird, das Wohlbefinden in den VIP-Lounges zu verbessern. Ebenso wird darauf geachtet, dass die Merchandisingprodukte über eine sehr gute Qualität verfügen (vgl. Bühler/Nufer 2013, 48).

Das Branding spielt eine wichtige Rolle im Rahmen der Produktpolitik. Durch Marktforschungen, die eine ausführliche Analyse und Befragung beinhalten, kann herausgearbeitet werden, wie der Fußballverein in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird und welche Attribute mit dem Verein verbunden werden. Durch Merchandisingprodukte, die ein bedeutsames und effektives Instrument darstellen, kann der Namen und das Logo des jeweiligen Fußballvereins an die Öffentlichkeit publik gemacht werden. Dadurch ergibt sich eine Steigerung des Wiedererkennungswertes einer Marke (vgl. Bühler/Nufer 2013, 48).

Die Preispolitik im Sport stellt ein weiteres Instrument im Marketing-Mix dar. In der Preispolitik im Sport legen Sportorganisation einen Preis fest, zu welchem Preis ein Produkt angeboten wird. Um den optimalen Preis herauszufinden, greifen Unternehmen auf die vier Formen der Preisbildung zurück. Nach dieser Formel definieren sich die folgenden vier Punkte: nachfrageorientierte Preisbildung, konkurrenzorientierte Preisbildung, nutzenorientierte Preisbildung und kostenorientierte Preisbildung.

Um die passende Preisstrategie festzulegen, werden hauptsächlich die strategischen Marketingziele beachtet. Demnach sollten Premium-Sportanbieter eine Hochpreisstrategie verfolgen. Ebenso sollten mittelpreisige und niedrigpreisige Unternehmen ihre Produkte im entsprechenden Preissegment anbieten.

Sportorganisation berufen sich in der Regel auf die gewöhnlichen preispolitischen Instrumente, indem sie Rabatte oder Preisdifferenzierung anbieten (vgl. Bühler/Nufer 2013, 49).

Die Kommunikationspolitik zählt zu einem bedeutsamen Instrument im Marketing-Mix und zielt darauf ab, für die angebotenen Produkte und Dienstleistungen zu werben und sich von der bestehenden Konkurrenz bestmöglich abzugrenzen. Ein wichtiger Aspekt ist hierbei das Zusammenspiel von Sportorganisationen und Medien.

Sportarten, die bereit etabliert sind (z.B. Fußball) haben es häufig leichter als Randsportarten (z.B. Leichtathletik). Jedoch können Randsportarten durch eine konstante Medienpräsenz zu einem medialen Volkssport heranwachsen und so die Aufmerksamkeit der Zuschauer gewonnen werden.

In der Kommunikationspolitik stellen die Medienkooperation und die Öffentlichkeitsarbeit wichtige Bestandteile dar. Viele Sportorganisationen und Sportarten beteiligen sich an wichtigen sozialen und gemeinnützigen Projekten, die wiederum medial groß aufgezogen werden und das Motto „Tue Gutes und sprich drüber“ pflegen. Aber auch Kooperationen mit Schulen werden gerne eingegangen, in denen ein Vertreter des jeweiligen Vereins unterrichtet und für die Sportorganisation wirbt (vgl. Bühler/Nufer 2013, 49).

Im Bereich Sport gibt es eine große Vielfalt an Kommunikationsinstrumenten. Die klassischen Werbemaßnahmen bieten unterschiedlichen Sportorganisationen die Möglichkeit auf kreative Art und Weise zu werben. Ebenso setzen viele Sportorganisationen vermehrt auf Gewinnspiele und Gruppentarife, um mehr Konsumenten von der eigenen Sportart zu überzeugen, damit sich die Stadien stärker füllen. Eine weitere wichtige Kommunikati-

onsmaßnahme ist das Einsetzen von Direktwerbung. Diese zielt darauf ab Vereins- oder Fanclubmitglieder über anstehende Aktionen zu informieren (vgl. Böhler/Nufer 2013, 50).

Das Kommunikationsmittel Sponsoring kann auch als PR-Instrument genutzt werden. Der weltbekannte Fußballverein FC Barcelona schmückte sich im Jahr 2006/2007 mit dem Schriftzug des Kinderhilfswerks der Vereinten Nationen UNICEF. Das Bewundernswerte daran war, dass der Fußballverein FC Barcelona jährlich eine Summe von 1,5 Mio.€ an UNICEF gespendet hat, statt dass, wie üblich, der Sponsor des Trikots den Sportverein für das Sponsoring bezahlt. Durch die Kooperation des Fußballvereins FC Barcelona mit der Kinderhilfsorganisation haben beide Parteien an Image und Bekanntheit dazu gewonnen (vgl. Bühler/Nufer 2010, 51).

Daraus ergibt sich, dass die Wirkung der Kommunikation für Firmen und Sportorganisationen verdoppelt wird, wenn alle Kommunikationsinstrumente aufeinander abgestimmt sind (vgl. Böhler/Nufer 2013, 51).

Die Distributionspolitik im Sport ist ein weiteres Instrument im Marketing-Mix. In der Distributionspolitik im Sektor Sport werden der Standort, die Absatzwege und die physische Distribution der jeweiligen Produkte festgelegt. Die drei Grundentscheidungen richten sich immer nach dem effektivsten Weg für die Konsumenten (vgl. Bühler/Nufer 2013, 52).

#### **4.1.4 Implementierung und Markencontrolling im Sport**

Der Begriff Implementierung stammt aus dem lateinischen Wort „implementum“ und heißt so viel wie „erfüllen“ (vgl. Kotler et al. 2007, 11167).

Damit die strategischen und operativen Marketingziele bestmöglich erreicht werden, muss eine Implementierung der jeweiligen Marketinginstrumente konstant begleitet werden. Das kann einerseits durch Ausarbeiten eines detaillierten Aktionsplans erfolgen, andererseits durch eine gefestigte Zusammenarbeit mit externen Agenturen. Bei der Zusammenarbeit mit den jeweiligen Agenturen muss darauf geachtet werden, dass sie auf die Marketinginstrumente spezialisiert sind (vgl. Bühler/Nufer 2013, 53).

Im Bereich Sport ist es notwendig, dass alle Marketingaktivitäten konstant überprüft werden, damit die Effektivität von allen ausgewählten Instrumenten im Marketing-Mix eingestuft werden kann. Zudem ist eine Untersuchung durch eine Ex-Post-Kontrolle notwendig, die auf der internen Ebene durch eigene festgelegte Kennzahlensysteme erfolgen kann.

Aber auch auf einer externen Ebene kann die Kontrolle durch Sport-Research-Beratungsagenturen erfolgreich durchgeführt werden (vgl. Bühler/Nufer 2013, 53).

## 4.2 Marketing mit Sport

Der Sektor Marketing mit Sport ist in der Abbildung sechs im Sportmarketing-Modell in die Bereiche Werbung und Sportsponsoring aufgeteilt. Im Bereich Werbung verwenden Unternehmen den Sport als ein wichtiges Werbemittel, um Produkte bestmöglich zu publizieren. Ein wichtiges Element im Bereich Marketing im Sport ist das Sportsponsoring. Dabei stehen die Sportorganisationen im direkten Zusammenhang mit dem Sponsoring und streben kommerzielle Ziele an (vgl. Bühler/Nufer 2013, 53). Ein wichtiger Aspekt ist, dass das Sportsponsoring auf den Prinzipien der Reziprozität basiert und aufgrund der gegenseitigen Leistungen von Mäzenatentum und Spenden streng abgegrenzt wird (vgl. Bühler/Nufer 2013, 54).

Das Sportsponsoring lässt sich in die Standpunkte gliedern:

### 1. Sportsponsoring aus Sicht der Sponsoren

Heutzutage hat sich das Sponsoring zu einem ausdifferenzierten Marketinginstrument entwickelt und hat eine wichtige kommerzielle Bedeutung. Viele Unternehmen haben erkannt, dass sich durch beliebte Sportvereine oder auch Sportveranstaltungen ein bedeutender werblicher Vorteil gegenüber den Wettbewerbern erzielen lässt.

Das Sportsponsoring dient nicht nur als eine wichtige Möglichkeit, um den Bekanntheitsgrad zu erhöhen und das Image zu verbessern, sondern es fungiert als eine entscheidende Methode zur Kundengewinnung, Kundenbindung, die wiederum zu einer Umsatzsteigerung führen. Ebenso ist die Netzworkebildung sehr wichtig, da wichtige Kontakte und weitere Geschäfte abgeschlossen werden können (vgl. Brühler/Nufer 2013, 54).

### 2. Sportsponsoring aus Sicht der Gesponserten

Das Sponsoring hat einen immer wichtigeren Stellenwert erreicht und stellt für verschiedene Sportorganisation eine beachtliche Einnahmequelle da. Die Sportorganisation sind für die Unternehmen, daher müssen sie ebenso eine Gegenleistung erhalten. Dabei ist zu beachten, dass sich im Rahmen des Sponsorings sportaffine Fachleute kümmern sollten und keine (Ex-)Sportler. Dabei sollten Sportsponsoren nicht ausschließlich als wichti-

ge Einkommensquelle definiert werden, sondern als Gelegenheit zu Markenpositionierung.

### 3. Sportsponsoring aus gemeinsamer Sicht

Das Sportsponsoring verkörpert eine wechselseitige Geschäftsbeziehung, die sich zwischen den Sponserten und den jeweiligen Gesponserten abspielt (vgl. Bühler/Nufer 2010). Der gegenseitige geschäftliche Erfolg beider Geschäftspartner hängt von der Qualität der entstandenen Beziehung ab. Studien haben belegt, dass durch Vertrauen, Kommunikation, Kooperation und gegenseitiges Verständnis eine vielversprechende Beziehung zwischen Sponsoring-Partnern entsteht. Die beiden Geschäftspartner sollten die geplanten Ziele preisgeben, um somit das angestrebte Ziel bestmöglich zu erreichen. Um eine stabile Beziehung zu gewährleisten, werden Workshops angeboten, die das Ziel verfolgen gemeinsam an Lösungen zu arbeiten und die Beziehung der beiden Sponsoren zu verbessern (vgl. Bühler/Nufer 2013, 55).

## 5 Identitätsorientiertes Markenmanagement

Das identitätsorientierte Markenmanagement ist ein fortlaufender Austauschprozess im Management. Das Konzept beinhaltet die Outside-in-Perspektive sowie die Inside-out-Perspektive einer Marke. Die „Outside-in-Perspektive“ stellt das Fremdbild der Marke dar und beschreibt das Markenimage aus der Sicht der externen Zielgruppe. Im Gegensatz dazu zeigt die „Inside-Out-Perspektive“ die Markenidentität auf. Sie drückt das Selbstbild der Marke aus der Perspektive der internen Zielgruppe aus (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 52).

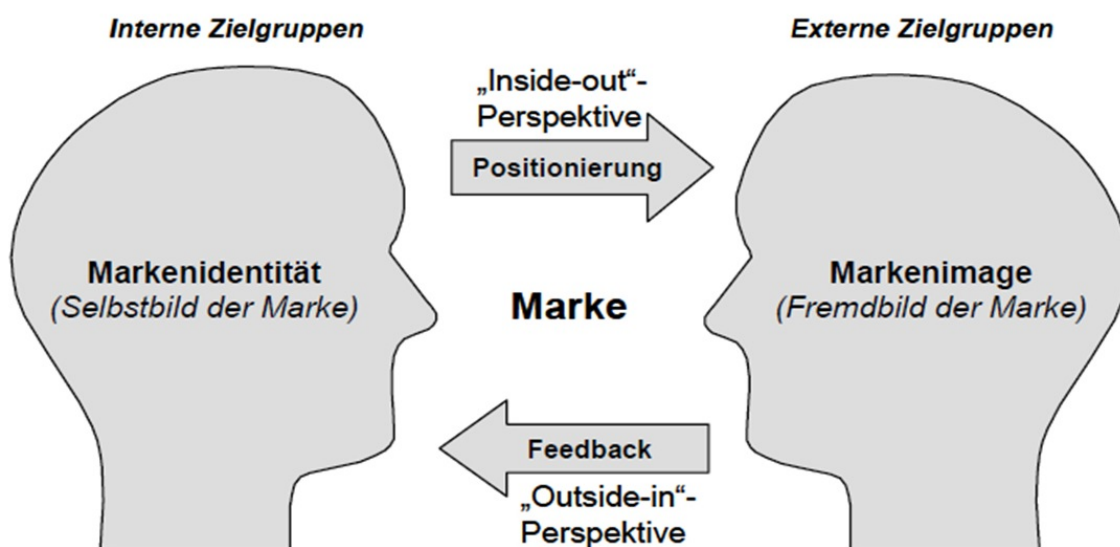


Abbildung 8: Grundidee des identitätsorientierten Markenmanagements

(Quelle: Burmann/Meffert/Koers 2005, 52)

### 5.1 Markenidentität

Die Markenidentität verdeutlicht das Selbstbild einer Marke aus der Sicht der internen Zielgruppe. Sie zeigt auf, wofür eine starke Marke stehen soll und greift alle wesensprägenden Charakteristiken auf, die nach innen und anschließend außen repräsentiert werden sollen (vgl. Kaperer 1992, 44 f.). Durch die Interaktionen zwischen interner und externer Zielgruppe sowie innerhalb der internen Zielgruppe entsteht aus der Markenidentität ein dynamisches Führungskonzept (vgl. Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 5). Im Knotenpunkt der Markenidentität steht der Kundennutzen, den eine Marke vom Standpunkt



des Anbieters erfüllen muss (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 52). Die Markenidentität richtet und formt sich aktiv innerhalb eines Unternehmens. Das Markenimage bildet sich bei den externen Zielgruppen zu einem späteren Zeitpunkt (vgl. Meffert/Burmann 1996, 34).

Die Markenidentität setzt sich aus den Komponenten der Markenpersönlichkeit, Markenwerte, Markenvision, Markenleistung, Markenkompetenz und der Markenherkunft zusammen. Die sechs Größen der Markenidentität bestimmen das Markennutzenversprechen. Es übermittelt eine verdichtete und gefilterte Botschaft an die externe Zielgruppe. Zudem verfolgt das Markennutzenversprechen das Ziel, die Bedürfnisse einer Marke bestmöglich abzudecken. Die Markenerwartungen werden durch die Motive der Zielgruppe und Erfahrung geformt. Die zusammengetragenen Erfahrungen breiten sich im Markenimage aus. Das Markenverhalten umfasst das Verhalten der Angestellten einer Marke in Bezug auf die Konsumenten und den Kontakt der Konsumenten mit dem Brand-Touch-Point (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 73). Demnach kann eine stabile Marken-Kunden-Beziehung entwickelt werden. Das Markenverhalten steht dem Markenerlebnis der Konsumenten gegenüber. Daraus ergibt sich, dass das Markennutzenversprechen und die Markenführung die Soll-Größe dargestellt. Auf der anderen Seite stellt das Markenverhalten und das Markenerlebnis die Ist-Größe dar. Dabei ist allerdings zu beachten, dass das Markenverhalten und das Markennutzenversprechen in einer ausgewogenen Beziehung zueinander stehen, damit das Markenerlebnis am Knotenpunkt des Brand-Touch-Points die gestellten Bedürfnisse der Zielgruppe verwirklichen kann. Das Markenimage muss darauf achten, die Bedürfnisse der Konsumente bestmöglich zu erfüllen, da sonst die Konsumenten zur Konkurrenz wechseln (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 330).

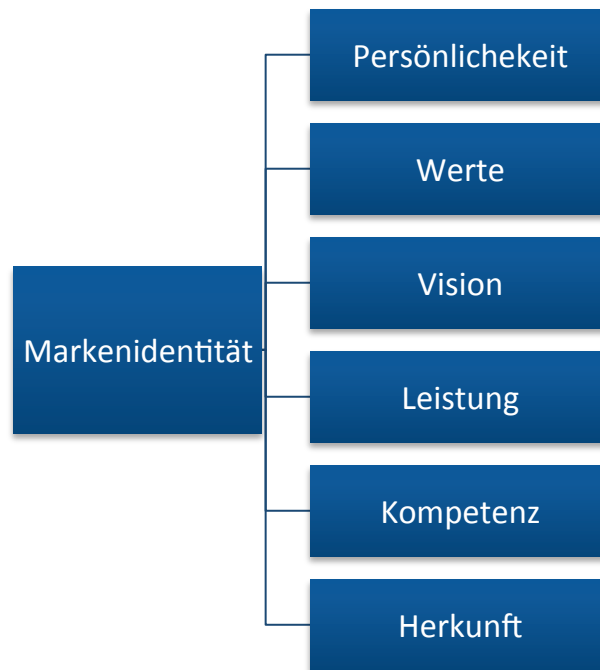


Abbildung 9: Komponenten der Markenidentität

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 7)

#### *Herkunft:*

Die Markenherkunft bildet die Basis der Markenidentität und beantwortet die Frage „Woher kommen wir?“ Die Herkunft einer Marke hat eine wichtige Position in der identitätsbasierten Markenführung, da eine Marke aufgrund ihres Ursprungs von der internen und externen Zielgruppe erkannt wird (vgl. Aaker/Joachimstahler 2000, 249). Die Herkunft einer Marke steht im engen Zusammenhang mit der Geschichte einer Marke. Dabei ist zu beachten, dass die Herkunft einer Marke einzelne Facetten aufgreift und in spezieller Art und Weise betont. Währenddessen enthält die Geschichte einer Marke die vollständige Vergangenheit einer Marke. Die beiden Komponenten dürfen nicht miteinander gleichgesetzt werden, da die Markenherkunft auf langfristige gestalterische Identitätskomponenten ausgelegt ist. Die Markenherkunft verleiht den fortlaufenden Aktivitäten des Markenmanagements ein bedeutsames Maß an Glaubwürdigkeit und Authentizität. Zudem lässt sich die Markenherkunft in die drei Unterpunkte regionale, kulturelle und institutionelle Herkunft unterteilen (vgl. Blinda 2003, 38f. und 51ff.). Wichtige Untersuchungen aus der Country-of-origin-Forschung haben ergeben, dass Konsumenten Produkte und Marken mit ihrer nationalen, regionalen, aber auch kulturellen Herkunft in Verbindung bringen (vgl. Baumgarth 2004, 187 ff.). Die kulturelle und die regionale Herkunft einer Marke sind entschei-

dende Größen, die aus den Herkunftsländern und Herkunftsregionen in der Markenidentität gebildet werden (vgl. Leclerc/Schmitt/Dude 1994, 263 f.).

Nachfrager greifen sehr gerne auf die „cultural cues“ zurück, um die spezifische Herkunft einer Marke herauszufinden, da es durch die vernetzte und sehr komplexe internationale Anordnung unterschiedlicher Aktivitäten eines Unternehmens nicht eindeutig zu definieren ist, durch welche kulturelle Herkunft eine Marke geprägt ist. Nach Lim/O’Cass sind Konsumenten greifbarer als wichtige Informationen, die einen Bezug zum Herkunftsladen haben.

Die dritte Stufe der Markenherkunft bildet die institutionelle Herkunft. Sie gibt den Ursprung einer Marke wieder. Die institutionelle Herkunft gliedert sich in die Elemente Branchenchancen, Unternehmenskultur und Unternehmensgründer (vgl. Burmann/Maloney 2004, 3). Der Unternehmensgründer agiert als ein bedeutsamer Multiplikator, da einzelne Produkte Institution beeinflusst werden (vgl. Blinda 2003, 66). Eine Marke kann durch das Hervorheben von speziellen Segmenten der Markenherkunft seine Bekanntheit steigern (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 59).

#### *Kompetenz:*

Die Markenkompetenz ist ein wichtiger Baustein in der Identität einer Marke und baut unmittelbar auf der Markenherkunft auf. Sie beantwortet die Frage „Was können wir?“ (vgl. Meffert/Burmann 2000, 49). Diese Größe formuliert die organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens. Zudem ist die Markenkompetenz für die marktgerechte Zusammenführung der Ressourcen verantwortlich. Die Größe der Markenkompetenz wird in vergangenen Markenführungsansätzen als Produktqualität dargelegt. Dabei wird allerdings die Entstehung und Weiterentwicklung einer Marke nicht berücksichtigt. Die wechselseitige Abhängigkeit spielt jedoch eine bedeutsame Rolle in der identitätsorientierten Markenführung, da eine Marke die Folge einer richtigen Zusammenstellung von Ressourcen eines Unternehmens ist (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 59). Aus der Kombination entsteht schließlich eine Marke, die als Handlungspotenzial angesehen werden kann und zu den herrschenden Marktanforderungen passt. Die Überlegenheit einer Marke gegenüber den Wettbewerbern kann erfolgen, wenn eine Marke einen höheren Kundennutzen aufweist (vgl. Freiling 2001, 27). Ein konstant höherer Kundennutzen gegenüber den Wettbewerbern auf einem Markt wird als Kernkompetenz einer Marke beschrieben (vgl. Freiling 2001, 26).

Die Sicherstellung der Kompetenz und der Kernkompetenz erfolgt durch die Erstellung der Preisbereitschaften verknüpften Kundennutzen einer Organisation von einer Marke. Außerdem bauen die Kompetenzen und Kernkompetenzen auf dem größeren Maß an Informationen gegenüber der Konkurrenz auf. Demnach muss eine kontinuierliche Investition im Bereich der Human Resources getätigt werden, welche für die Kompetenzen und Kernkompetenz einer Marke verantwortlich sind (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 60).

#### *Markenleistung:*

Die Markenleistung folgt unmittelbar nach der Markenkompetenz. Durch die Markenleistung wird festgelegt, wie eine Marke für einen Konsumenten nutzbar wird. In der Markenleistung wird die Ausstattung von Produkten, aber auch die Dienstleistungen von einem Unternehmens bestimmt. Des Weiteren legt die Markenidentität fest, welchen funktionalen und symbolischen Nutzen eine Marke dem Konsumenten bieten soll (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 60).

#### *Vision:*

Die Markenvision ist ein wichtiger Baustein in der Identität einer Marke und beschäftigt sich mit der Frage „Wohin wollen wir?“ Sie legt die ausgiebige Entwicklungsrichtung einer Marke in einer Zeitspanne von fünf bis zehn Jahren fest. Ebenso fungiert die Markenvision für die interne Zielgruppe als Anregung (vgl. Ind 2003, 395). Die Leitlinien haben die Aufgabe, die genaue Funktion sowie die Bedeutung einer Marke bildhaft-emotional aufzuzeigen, damit die langfristigen und strategischen Ziele eines Unternehmens veranschaulicht werden. Charakteristisch für die Markenvision ist der kurzfristige Zeitraum und der höhere Konkretisierungsgrad. Zudem dient die Vision einer Marke als Koordinator und gewährt ein fehlerfreies konformes Handeln mit Einbindung der Markenziele. Bei der Festlegung der Markenvision ist darauf zu achten, dass die geplanten Maßnahmen in einem realistischen Rahmen festgelegt werden, damit sich die interne Zielgruppe bestmöglich motivieren und damit identifizieren kann (vgl. Kapferer 1992, 110 f.).

#### *Werte:*

Die Markenwerte sind ein weiterer bedeutsamer Baustein in der Markenidentität und beantworten die Fragen „Woran glauben wir?“ Die Markenwerte übermitteln die Grundüberzeugungen der jeweiligen Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens. Die Markenwerte setzen sich aus emotionalen Komponenten zusammen und zielen darauf ab, die Wünsche der gewünschten Zielgruppe an eine Marke aufzuzeigen und einen symbolischen

Kundennutzen zu erreichen (vgl. Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 22). Die Authentizität ist ein sehr bedeutsamer Faktor für die Markenwerte, erst wenn die Werte einer Marke von den jeweiligen Mitarbeitern verinnerlicht werden, kann eine Marke eine relevante Stellung im Rahmen der Markenidentität einnehmen (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 62).

### *Persönlichkeit:*

Die Markenpersönlichkeit ist der letzte Baustein der Markenidentität und beschäftigt sich mit der Fragestellung „Wie treten wir auf?“ (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 63). Sie charakterisiert sich durch den verbalen und nonverbalen Kommunikationsstil einer bestimmten Marke. Dabei wird der Kommunikationsstil von bekannten Repräsentanten einer Marke und der Herkunft beeinflusst (vgl. Aaker 1997, 348; Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 23). Der Wissenschaftler Gilmore hat im Jahr 1919 seine „Theorie des Animismus“ publiziert. Die Theorie besagt, dass Menschen dazu tendieren, unbelebten Objekten menschliche Merkmale zu verleihen. Aus der Theorie von Gilmore geht hervor, dass Marken mithilfe von menschlichen Merkmalen zu einer eigenständigen Persönlichkeit heranwachsen können (vgl. Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 23). Durch die Markenpersönlichkeit und die Markenwerte kann das Verhältnis zwischen Marken und Konsumenten gestärkt werden. Demnach hat die Persönlichkeit einer Marke eine große Bedeutsamkeit, denn sie stellt den Maßstab dar und bestimmt, wie eine Marke von der gewünschten Zielgruppe wahrgenommen wird (vgl. Moser 2003, 67 ff.).

## **5.2 Markenimage**

Das Markenimage stellt eine weitere Größe im identitätsbasierten Markenmanagement dar. Es handelt sich dabei um ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt für die externe Zielgruppe, das die Vorstellung und Werte einer Marke widerspiegelt (vgl. Trommsdorff 2003, 150f.; Kroeber-Riel/Weinberg 2003, 168ff.; Forscht/Swoboda 2004, 171 f.). Das Markenimage stellt das Resultat der persönlichen und subjektiven Wahrnehmung aller Merkmale, die von einer Marke ausgehen. Dabei bezieht sich die subjektive Wahrnehmung auf die Realisierung von persönlichen und individuellen Bedürfnissen (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 53). In der identitätsorientierten Markenführung wird das Markenimage in die Unterpunkte Markenmerkmale sowie funktionaler und symbolischer Nutzen einer Marke eingeteilt (vgl. Keller 1993, 17). Die drei Komponenten spielen eine wichtige Rolle, denn sie beeinflussen das Kaufverhalten. Dabei steigt die Relevanz des Kaufverhaltens durch die Komponenten Markenbekanntheit bis zum symbolischen Nutzen einer Marke (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 54).

Die Markenattribute verkörpern die sachlich-rationale, bildhafte und emotionale Beschaffenheit einer Marke. Ebenso teilen sich die Eigenschaften in physische und immaterielle Attribute. Der Konsument zählt zu einem wichtigen Glied in den Markenmerkmalen und beurteilt die Markenattribute. Das Resultat der Bewertung durch den Konsumenten spiegelt den funktionalen und symbolischen Nutzen einer Marke wider (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 55).

Der funktionale Nutzen setzt sich aus jeglichen Nutzendimensionen, wie den physikalisch-funktionalen Merkmalen, der Informationsfunktion und der Vertrauensfunktion, zusammen. Der Konsument nutzt eine Marke als Werkzeug der Informationsbeschaffung (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, 268). Dabei sinkt die Komplexität des Markenangebots und daraus folgt eine Verringerung der Transaktionskosten innerhalb eines Kaufprozesses (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 55). Ein weiterer wichtiger Aspekt im funktionalen Nutzen einer Marke ist die Risikoreduktion. Dabei kann eine Marke die vom Konsumenten erkannten Risiken besser reduzieren.

Der symbolische Nutzen einer Marke hat eine große Bedeutung für den Nachfrager. Denn ein symbolischer Nutzen entsteht, wenn eine Marke neben dem funktionalen Nutzen noch einen weiteren Nutzen hat (*Der Begriff des Zusatznutzens geht auf Wilhelm Vershofen von der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK AG) in Nürnberg zurück, vgl. Vershofen 1940, 71 sowie Meffert 2000, 333*). Der Zusatznutzen, der sich daraus ergibt, ist die Vermittlung von Prestige, die Vermittlung eines Gefühls der Gruppenzugehörigkeit sowie die Wahrnehmung der Marke als Mittel zur Selbstverwirklichung. Die Marke wird mit persönlichen Erlebnissen verknüpft. Außerdem können dadurch Beziehungsvorteile generiert werden oder individuell wichtige Werte versinnbildlicht werden (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 55).

### **5.3 Markenkommunikation**

Durch Kommunikationsinstrumente ist die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens nach außen erkennbar. Zudem ist sie durch ausführliche Planungs- und Entscheidungsprozesse sichtbar. Ebenso muss der ideale Einsatz und die Auswahl der optimalen Kommunikationsinstrumente getroffen werden. Zudem muss die bestmögliche Effizienz und die Effektivität der Kommunikationsinstrumente ausgewählt werden, die sich nach den Zielen einer Marke richten.

Die Kommunikationsinstrumente dienen als Werkzeuge, durch die der Inhalt einer Kommunikation in Richtung des Absenders befördert wird. Demnach fungieren die Kommunikationsinstrumente als Botschafter. Die Botschaften werden durch die Kommunikationsträger und durch den Typ der Kommunikation übermittelt. Der Typ der Kommunikation bestimmt den Inhalt sowie die Gestaltung der übermittelten Kommunikation.

Abbildung 10 veranschaulicht die zwei Arten der Kommunikation, die sich in die traditionelle und die innovative Kommunikation unterteilt. Die traditionelle Kommunikation setzt sich aus den Komponenten Werbung, Public Relation, Verkaufsförderung, Direktmarketing und persönlicher Verkauf zusammen. Die innovative Kommunikation besteht aus den Faktoren Sponsoring, Eventmarketing, Produktplatzierung und interaktive Kommunikation (vgl. Brandmeyer 2002, 37f.).

### **5.3.1 Traditionelle Kommunikationsinstrumente**

Deutschland belegt im Ranking der werbestärkten Länder weltweit den fünften Platz. Unternehmen können den Aufbau und die Stärkung einer Marke im Rahmen der Kommunikationspolitik mithilfe der klassischen Medien durchsetzen. Zu den Werbeträgern der klassischen Kommunikationsinstrumente zählen Zeitungen, Zeitschriften, Fernsehen, Hörfunk, Kino und die Außenwerbung (vgl. Schweiger/ Schrattenecker 2005, 109). Das Werben durch Massenmedien zählt zur unpersönlichen Kommunikation. Jedoch ist es eine kostengünstige Methode, um eine Markenbekanntheit und die Übermittlung eines Zusatznutzens aufzubauen, die wiederum zu einer vorteilhaften Einstellung des Konsumenten führen (vgl. Esch 2000, 507).

Die Kommunikation wird nach Esch als „die Stimme einer Marke“ genutzt (Esch 2000, 537). Das Markenwissen des Verbrauchers setzt sich aus der Markenbekanntheit und dem Markenimage zusammen (vgl. Esch/Wicke 2001, 49). Dabei spielt die Markenbekanntheit eine entscheidende Rolle bei der Kaufentscheidung des Verbrauchers. Zudem entsteht die Markenbekanntheit beim Verbraucher erst durch die optimale Auslenkung der Marketingkommunikation (vgl. Esch 2000, 495f.). Das Markenimage setzt sich aus der Kombination von emotionaler und kognitiver Komponenten zusammen. Zu beachten ist, dass eine starke Marke beim Verbraucher in erster Linie Emotionen verursacht. Demnach stellt „eine Marke ein eigenständiges, abgegrenztes Assoziationsgeflecht in den Köpfen der Konsumenten dar.

„Die Massenmediale Werbemaßnahmen werden demnach als Indikator für die Bekanntmachung und die Steigerung des Bekanntheitsgrades genutzt.“ (Schweiger et al. 1999, 34).

Demnach hat Werbung die Aufgabe beim Verbraucher eine andauernde Assoziation mit einer bestimmten Marke hervorzurufen. Dabei können sich unterschiedliche Kommunikationseffekte ergeben. Nach Esch kann das „Bedürfnis nach einer Produktkategorie geweckt werden“, „die Einstellung zur Marke wird beeinflusst“, „Markenbekanntheit wird erzeugt“, „die Kaufabsicht wird beeinflusst“ und „ein Kaufanreiz wird gegeben“. Die massenmediale Kommunikation ist demnach für das Sicherstellen einer positiven Assoziation mit einer Marke zuständig (Esch 2000, 497).

Durch das Einsetzen von Kommunikationsmitteln kann eine Botschaft ausgedrückt werden (vgl. Bruhn 2003, 4). Dazu müssen eine geeignete Intermedia- sowie eine geeignete Intramediasелеktion festgelegt werden. Die Intermediasелеktion bestimmt den idealen Träger einer Kommunikation, wie beispielsweise das Fernsehen oder ein Hörbuch. Die Intramediasелеktion sorgt für die Auswahl der Medien innerhalb der Werbeträger.

Im Prozess der Werbeplanung wird das passende Kommunikationsinstrument ausgewählt, das die Botschaft bestmöglich zum Verbraucher transportiert (vgl. Esch 2000, 496). Dabei ist zu beachten, dass sich nicht alle Werbeträger dazu eignen eine Botschaft zu verbreiten. Bei der Auswahl der passenden Werbeträger müssen die Inhalte der Botschaften sowie die gewünschte Kommunikationsart beachtet werden. Beispielweise eignet sich das klassische Werbeinstrument Fernsehwerbung am besten, um bewegliche Bildabschnitte zu übermitteln (vgl. Unger et al. 2002, 11). Zudem muss bei der Auswahl der einzelnen Komponenten im Kommunikations-Mix auf die jeweils anderen Kommunikationsmaßnahmen Rücksicht genommen werden (vgl. Bruhn 2003, 372f.).

### **5.3.2 Innovative Kommunikationsinstrumente**

Neben den traditionellen Kommunikationsinstrumenten gibt es die innovativen Kommunikationsinstrumente. Diese setzen sich aus den Komponenten Verkaufsförderung, Sponsoring, Events, Produktplatzierung, persönliche Kommunikation und Public Relations zusammen.

Das Sponsoring zählt zu einem beliebten Kommunikationsmittel und wird in den unterschiedlichen Branchen genutzt. Unter dem Begriff Sponsoring wird im weitergehenden Sinne die Förderung durch einen Sponsor verstanden. Die Förderung im Rahmen des



Sponsorings kann sich dabei auf Personen, Vereine oder Unternehmen beziehen. Der Sponsor hat das Ziel durch das öffentliche Sponsern einer Person, eines Vereins oder eines Unternehmens das Vertrauen von Menschen zu gewinnen. Zudem können Sponsoren von ihrer Förderung selbst profitieren. Das Kommunikationsinstrument Sponsoring steht immer in Verbindung zu anderen Kommunikationsinstrumenten.

Events zählen zu einem wichtigen Kommunikationsinstrument und haben sich in den letzten Jahren als ein wertvolles Instrument auf dem Markt etablieren können (vgl. Zanger 2007,3ff.). Die positiven Ergebnisse von Events als Kommunikationsinstrument lassen sich in die operative und die strategische Ebene unterteilen. Dabei richtet sich die operative Ebene auf die Summe der Teilnehmer sowie auf Kommunikationsziele, die sich aus den Komponenten Aufmerksamkeit, Emotion und Zufriedenheit zusammensetzen. Die strategische Ebene verfolgt das Ziel das Markenimage auszubauen und in den Köpfen der Konsumenten zu festigen. Das Kommunikationsinstrument Event wird von Unternehmen geplant und durchgeführt. Demnach stellen Events ein inszeniertes Ereignis dar, das das Ziel verfolgt, dem Kunden, einem Händler oder einer Firmen einen erlebnisorientierten Inhalt zu übermitteln. Für die Umsetzung von Events ist das Marketing zuständig. Ebenso verhelfen Events Unternehmen zur direkten Kommunikation mit den gewünschten Adressanten (vgl. Zanger/Drenger 2007, 285).

Unter dem Kommunikationsinstrument Produktplatzierung wird die Platzierung von Produkten innerhalb der Massenmedien Spielfilm, Fernsehen, Videos und Printmedien verstanden. Die Gegenleistung kann aus kostenfreien Produkten, Dienstleistungen oder Geld bestehen (vgl. Berndt/Uebelhart 2004,467). Der Prozess der Produktplatzierung setzt sich aus der optimalen Bestimmung des Mediums durch den Produzenten zusammen, um das beworbene Produkt eines Unternehmens durch Produktplatzierung bestmöglich zu positionieren. Das Ziel ist es, dass der Rezipient auf das geworbene Produkt aufmerksam wird und eine positive Reaktion folgt (vgl. Schierl 2003). Bei der Produktplatzierung ist zu beachten, dass der Name einer Marke einen positiven Eindruck hinterlässt und vertrauenswürdig auf den Konsumenten wirkt.

Das Kommunikationsinstrument Verkaufsförderung hat die Aufgabe einen zusätzlichen Kaufanreiz für die gewünschte Zielgruppe zu schaffen und den Verkauf von Produkten innerhalb eines Unternehmens zu fördern. Zudem beschäftigt sich die Verkaufsförderung mit sämtlichen Aktivitäten im Rahmen des Point-of-Sales mit dem Ziel die gewünschte Aufmerksamkeit auf die Unternehmensprodukte zu richten. Viele Unternehmen nutzen Verkaufsförderungsmaßnahmen (Rabatte), die jedoch zeitlich begrenzt ist.

Die angestrebten Maßnahmen in der Verkaufsförderung können sich auch an das Verkaufspersonal richten. Hierbei wird versucht das Verkaufspersonal zu motivieren. Die Maßnahmen in der Verkaufsförderung richten sich in erster Linie an den Kunden. Die Maßnahmen hierbei betreffen die Dekoration des Schaufensters, der Regale oder der Ladenfläche. Ebenso kann die Verkaufsförderung den Rezipienten auch während der Kaufentscheidung beeinflussen. Demnach stellt das Kommunikationsinstrument der Verkaufsförderung ein wirksames Instrument dar, das ebenso den Umsatz eines Unternehmens positiv beeinflussen kann.

Die persönliche Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil im Rahmen des Kommunikations-Mixes. Die persönliche Kommunikation entsteht durch den persönlichen Kontakt zwischen Werber und der gewünschten Zielgruppe. Das persönliche Verkaufsgespräch hat den Vorteil, dass der Werber direkte Rückmeldung von seiner Zielgruppe erhält. Ebenso kann der Werber im persönlichen Gespräch gezielt auf die Bedürfnisse eingehen. Ein gut verlaufendes Gespräch zwischen dem Werber und dem Interessenten zeichnet sich durch den Kauf des beworbenen Produkts aus. Die persönliche Ansprache eines Interessenten zählt zu den effizientesten Instrumenten.

Das Kommunikationsinstrument Public Relation ist ein wichtiges Kommunikationsinstrument. Durch das Einsetzen von Public Relation zu kommerziellen Absichten wird eine Marktleistung an die breite Masse kommuniziert. Die entstandenen Informationen werden als redaktionelle Beiträge in den Medien veröffentlicht. Das Kommunikationsinstrument Public Relation wird zur Förderung des Images eines Unternehmens oder einer Marke eingesetzt (vgl. Seo-Analyse 2015).

## 6 Praxisbeispiel

Die TSG wurde am 1. Juli 1899 als Turnverein mit 20 jungen Männern gegründet. Als Veranstaltungsort für Versammlungen und Tagungen dienten die zwei Vereinslokale „Zum Engel“ und „Zum Rössel“. Die Turner kamen auf einer gepachteten Wiese zusammen, da sie noch keine Räumlichkeiten besaßen. Im Winter wurde ein Pferdestall für die Übungsstunden genutzt. 1913 erhielt die TSG eine Vereinsfahne aufgrund von Sammlungen und einer großzügigen Spende des Vorstands des TV Sinsheim. 1921 wurde die Fußballabteilung gegründet. 1925 wurde der Bau einer Turnhalle beschlossen. Nach Ende des Zweiten Weltkrieges, also 1945, erfolgte der Zusammenschluss zwischen dem Turnverein und dem Fußballverein zur „Turn- und Sportgemeinschaft 1899 Hoffenheim“. Zwischen 1989 und 1990 stieg der Milliardär Dietmar Hopp ein. Hopp wollte seinem Heimatverein unter die Arme greifen und diesen aus den Niederungen des Fußballs führen, da er einst Stürmer der TSG war. Durch Hopps Engagement schafft die TSG nach nur einem Jahr den Sprung zurück in die höchste Spielklasse des Sinsheimer Fußballkreises (Bezirksliga). Im Jahr darauf gelang der Aufstieg in die Landesliga Rhein-Neckar. Nach vier Spielzeiten in der Landesliga schaffte Hoffenheim den Aufstieg in die Verbandsliga Nordbaden. Im Jahr 1996 wurde Peter Hofmann Präsident des TSG 1899 Hoffenheim e.V. Hofmann übte schon seit 1986 verschiedene Funktionärsämter aus und ist bis heute Präsident des TSG Hoffenheim e.V. In der Saison 1998/1999 schaffte es die zweite Mannschaft Meister der Kreisliga B zu werden. Zudem schenkte Hopp dem Verein das Dietmar-Hopp-Stadion. Zur Einweihung des Stadions kam Bayern München mit allen Stars. Nach vier weiteren Jahren gelang der TSG unter Alfred Schön der Aufstieg in die Oberliga. Für die 2000/2001 kam ein neuer Cheftrainer, Hansi Flick. Mit Flick und Schön erreicht Hoffenheim weitere Erfolge und schaffte den Aufstieg in die Regionalliga. In der Regionalliga schaffte es die Mannschaft auf Platz 13 und sicherte sich früh den Klassenerhalt. Die Spieler feierten eine gelungene Premiere in Deutschlands dritthöchster Spielklasse. 2002 bis 2003 verstärkte sich das Team mit acht Neuzugängen, was zu Startschwierigkeiten führte. In der Spielzeit 2003/2004 belegte die Mannschaft Rang fünf in der Regionalliga Süd. Durch einen Erfolg im DFB-Pokal stand der Klub erstmals bundesweit im Fokus, allerdings verlor die junge Mannschaft im Viertelfinale knapp gegen den VFB Lübeck. In der Spielzeit 2005/2006 stieg Lorenz-Günther Köstner als Trainer ein, infolge dessen musste Flick gehen. Im Juni 2006 begann in Hoffenheim eine neue Ära, denn Ralf Rangnick, Vizemeister und Champions-League-Teilnehmer mit Schalke 04, unterschrieb für fünf Jahre im Kraichgau. Mit Blick auf die angestrebte Entwicklung der TSG wurde 2007/2008 besonderer Wert auf den Ausbau der Klub-Infrastruktur gelegt. Daraufhin beschloss Hopp an der A6 ein neues Stadion für 30.000 Zuschauer zu bauen.

Zudem wurde Carlos Eduardo, der teuerste Spieler der zweiten Bundesliga, verpflichtet. Die TSG schaffte den Aufstieg in die Bundesliga. 2008 bis 2009 gelang im ersten Bundesliga-Spiel der Vereinsgeschichte in Cottbus ein 3:0-Erfolg. Die Saison 2012/13 galt als die sportlich wohl turbulenteste in der bisherigen Bundesliga-Historie der TSG. Namhafte Neuverpflichtungen in der Sommerpause, die Teilnahme an internationalen Wettbewerben, vier verschiedene Trainer, die Rückkehr zum alten TSG-Weg, das Wunder von Dortmund und eine zuletzt geglückte Relegation waren die sportlichen Eckdaten eines außergewöhnlichen Spieljahres (vgl. Homepage der TSG 1899 Hoffenheim, 2016).

Im Folgenden wird die Entwicklung und Entfaltung der Kommerzialisierung und die Professionalisierung anhand der Fußballmannschaft TSG Hoffenheim 1899 veranschaulicht.

1989 hat Dietmar Hopp den Fußballverein TSG Hoffenheim 1899 tatkräftig durch finanzielle Mittel unterstützt. Die Summe der aktiven Investitionen in den Fußballverein betragen schätzungsweise 100 Millionen Euro. Durch die Unterstützung von Dietmar Hopp hat sich der Fußballverein TSG Hoffenheim 1899 den Sprung von der Kreisliga in die Bundesliga erfolgreich gemeistert. Die finanziellen Mittel von Dietmar Hopp richten sich ebenso an das Stadion und das Trainingszentrum. Ein wichtiger Aspekt in der TSG Hoffenheim 1899 ist der Bereich der Jugendarbeit. Der Verein hat eine moderne Infrastruktur gebaut, die alle wichtigen Voraussetzungen für die Jugendlichen bietet.

Jochen Rothen und Jan Schindelar sind ebenfalls zu bedeutsamen Akteuren innerhalb der Fußballmannschaft, die dem Verein zum Erfolg geholfen haben (vgl. Brück 2008, 26).

Der Bereich der Professionalisierung hat sich zur Anfangsphase bei den Fußballspielern verdeutlicht, denn viele Spieler von TSG Hoffenheim 1899 konnten ihren Lebensunterhalt nicht durch das aktive Spielen im Verein finanzieren. Erst durch den weiteren Aufstieg der Mannschaft kam die Wende (vgl. Brück 2008, 97).

2009 startet der Bau der Wirsol Rhein-Neckar-Arena und bietet Fußball begeisterten Zuschauern die Möglichkeit an den Spielen live dabei zu sein. Die Arena bietet 30.150 Plätze dabei wird in die 23.400 Sitzplätze, 6.750 Stehplätze, 1.364 Business Sitzplätze und 450 Plätze für Fankneipen unterteilt (vgl. Wirsol 2016). Die Arena befindet sich im Zentrum der Metropolregion Rhein-Neckar und bietet allen anreisenden Zuschauern eine optimale Verbindung. Zudem erhält die Arena ein Business-Club, der für anstehende Seminare, Tagungen oder Messen genutzt werden kann. Durch den Bau der Fußball Arena

im Herzen der Metropole zielt der Fußballverein darauf ab seinen Stadionbesuchern eine unvergessliche Atmosphäre zu bieten. Durch das hohe Fassungsvermögen der Arena können die Einnahmen im Bereich der Eintrittspreise, Essen und Trinken oder für die Nutzung der VIP-Lounge regeneriert werden. Im Bereich des Ticketing werden die Akteure Zuschauer, in die Gruppen Fans, Zuschauer und VIP-Kunden eingeteilt (vgl. Teichmann 2007, 96).

Durch den Verkauf von Eintrittskarten kann die TSG Hoffenheim 1899 hohe Einnahmen erzielen. Durch einen hohen Zuschauernachfrage und volle Stadien entsteht eine Kommunikationsplattform für potenzielle Kunden. Ebenso hat dieser Aspekt die Folge, dass die Merchandisingumsätze in die Höhe getrieben werden (vgl. Schumann 2005, 133). Demnach spielt der Faktor Ticketing eine große Rolle im Bezug auf die Finanzierung der TSG Hoffenheim 1899.

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Bereich der Kommerzialisierung im Bezug auf die Fußballmannschaft TSG Hoffenheim 1899 ist das Merchandising. Das angebotene Merchandising von TSG Hoffenheim 1899 richtet sich an die Fans. Die Merchandising Produkte von der TSG Hoffenheim 1899, sind mit den jeweiligen Sponsoren des Vereins und dem Vereinslogo versehen. Durch das aktive Treiben des Merchandising kann der Fußballverein TSG Hoffenheim 1899 Einnahmen regenerieren. Das Sortiment im Bereich Merchandising setzt sich in der Fußballmannschaft TSG Hoffenheim 1899 aus den Jacken, Trikots und Schals usw. zusammen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Kommerzialisierung ist das Sponsoring und stellt eine bedeutsame Einnahmequelle für die TSG Hoffenheim 1899 dar. Sponsoren investieren in den Fußballverein TSG Hoffenheim 1899, um ihre gewünschten Marketingziele und Kommunikationsziele zu verwirklichen. Die kurzfristige Zielsetzung bezieht sich hierbei auf die Bekanntheitssteigerung und die Imageverbesserung. Zu den mittelfristigen Zielen gehört die Steigerung des Absatzes. Die langfristigen ausgelegten Ziele verfolgen auf den Wettbewerbsvorteil (vgl. Bierwirt 2003, 5). Durch die hohen Zuschauerzahlen und Aufmerksamkeit, die die TSG Hoffenheim 1899 verzeichnet ist das Sponsoring wirksam. Ebenso zeichnet sich das Sponsoring in der Fußballmannschaft TSG Hoffenheim 1899 durch das Trikotsponsoring und die Bandenwerbung in der Rhein-Neckar-Arena aus. Das Sponsoring im Fußballverein TSG Hoffenheim 1899 wird in der Hospitality, Bandenwerbung, Print- und Onlinewerbung, Messen, Pressenkonferenzen eingesetzt (vgl. achtzehn99 2016).

Der Fußballverein TSG Hoffenheim 1899 hat sich im Laufe in den vergangenen Jahren zu einer starken Marke entwickelt. Der Aspekt der Wirtschaft wird bei TSG Hoffenheim 1899 groß geschrieben. Durch den Anstieg der Mannschaft haben sich auch die Wirtschaftlichen Aspekte verbessert. Die Mitgliederzahl ist gestiegen und der Kapital des Vereins konnte innerhalb eines Jahres gesteigert werden. Ebenso ist das Interesse der Konsument im Bezug auf den Fußballverein gestiegen und dadurch ist der Verkauf von Dauereintrittskarten in die Höhe gestiegen (vgl. Brück 2008, 26).

Durch den sportlichen Erfolg der TSG Hoffenheim 1899 hat sich die Kommerzialisierung und Professionalisierung verstärkt.

Die Kommerzialisierung im Bereich Sport kann sich auch auf den Bereich der Umfeld Kommerzialisierung ausdehnen. Durch die steigenden Einnahmen von TSG Hoffenheim 1899, hat sich die Kommerzialisierung auf das Umfeld von Verein positive ausgewirkt. Durch die Umfeld Kommerzialisierung hat sich die Rhein-Neckar-Region zu einem mächtigen Wirtschaftsgebiet entwickelt. Durch die Umfeld Kommerzialisierung leben beispielsweise Hotels die positive Entwicklung der Sportmannschaft aus. Außerdem ergibt sich durch die Kommerzialisierung auch ein positiver Faktor für den Fußballverein, denn wichtige Sponsoren sind leichter gefunden. Und die Zuschauer kommen von selbst (vgl. Brück 2008, 134).

<i>Stärken</i>	<i>Schwächen</i>
Konstanter sportlicher Erfolg und Aufstieg (Kreisliga→Bundesliga)	Liquiditätsschwäche
Gefestigtes Stammpublikum und wachsende Fankultur	Stadionkapazität ungenügend
<i>Chancen</i>	<i>Risiken</i>
Rhein-Neckar-Arena → höherer Interesse in der Bundesliga auf der Seite der Zuschauer und Unternehmen	Gehälter der Spieler steigt an
Neue Wachstumsmärkte	Höhere TV-Vermarktungsannahmen der Konkurrenz
Fußballbundesliga fungiert als Integral des finanziellen und wirtschaftlichen Erfolgs	-



## **7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung**

Im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit wurde die Kommerzialisierung und Professionalisierung im Profifußball untersucht und ausarbeitet.

In den vergangenen Jahren haben sich durch die Kommerzialisierung und Professionalisierung neue Märkte herauskristallisiert. Der Ballsport hat sich dadurch zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor entwickelt. Die Kommerzialisierung im Bereich Profifußball ist durch den sozialen Wandel zu einer bedeutsamen Größe herangewachsen (vgl. Weber 1995,77). Demnach wird durch die Primärkommerzialisierung die Umfeldkommerzialisierung entwickelt (vgl. Weber 1995,77).

Der Profifußball charakterisiert sich durch den enormen wirtschaftlichen Erfolg, welcher sich aus dem Verkauf von Eintrittskarten, Fernsehrechten sowie Werberechten zusammensetzt. Zudem wird die Bundesliga verstärkt auf die Bereiche Sponsoring und Merchandising setzen, damit die Einnahmen bestmöglich regeneriert werden.

In der Bundesliga wird die Kommerzialisierung und Professionalisierung von allen Mannschaften betrieben, um die Einnahmen innerhalb eines Fußballvereines zu sichern. Der Profifußball ist von Kommerzialisierung und Professionalisierung abhängig, damit er sich bestmöglich gegen die Wettbewerber auf dem Markt durchsetzen kann. Demnach wird sich die Kommerzialisierung und Professionalisierung im Bereich des Profifußballs konstant erweitern, da es zu einem bedeutsamen Kommunikationsinstrument für die jeweiligen Unternehmen zählt.

Die Bundesliga zeigt ihre Ausrichtung im Bereich der Kommerzialisierung und Professionalisierung, indem auf die Interessen der Zuschauer genauestens eingegangen wird und Ziele von Wirtschaftsunternehmen untersucht werden.

Durch die Evolution der letzten Jahre ist die Kommerzialisierung unabdingbar. Daher stellt sich nicht die Frage „pro oder contra“, sondern vielmehr wie die negativen Auswirkungen isoliert werden können.

Um als Profiverein weiterhin am Wettbewerb erfolgreich konkurrieren zu können, müssen die Einnahmen im Bereich des Sponsorings stets maximiert werden. Allerdings sollten die Vereine dabei nicht ihre Identität und Glaubwürdigkeit gegenüber ihren Fans verlieren, denn Deutsche Vereine leben von den Zuschauerzahlen. Durch ausländische Investoren besteht die Gefahr, dass sich selbst treue Fans vom Stadionbesuch abwenden.



---

Eine weitere bedeutsame Einnahmequelle ist die Auslandsvermarktung. In diesem Fall bieten China und die USA das größte Potenzial. Durch die Präsenz im Lande, wie z.B. Pre-Season-Vorbereitung wird das Interesse der Einheimischen geweckt und dient auf lange Sicht als unerlässliche Erlöse.

## Literaturverzeichnis

Aakser, David A./ Joachimstahler, Erich (2000): E., Brand Leadership, New York.

Achtzehn99 (2016): <http://www.achtzehn99.de> (3.06.2017).

An der Heiden/Meyrahn,I./Ahlert,G./Preuß, H. (2012): Bedeutung des Spitzen- und Breitensports im Bereich Werbung, Sponsoring und Medienrechte. Forschungsbericht (Langfassung) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Mainz.

An der Heiden, I., Meyrahn, F., Huber, S., Ahlert, G. & Preuß, H. (2012): Die wirtschaftliche Bedeutung des Sportstättenbaus und ihr Anteil an einem zukünftigen Sportsatellitenkonto. Forschungsbericht (Langfassung) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Mainz.

Babin, Jens-Uwe (1995): Perspektive des Sportsponsoring, Frankfurt am main

Baumgarth, C. (2004): Markenpolitik: Markenwirkung, Markenführung, Markenforschung, 2.Aufl. Wiesbaden.

Benner, Gerd (1992): Risk Management im professionellen Sport. Reihe: Versicherungswirtschaft; Band 9. Bergisch Gladbach: Eul.

Blinda, Lars ( 2003): Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung, Arbeitspapier Nr. 2 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Christoph (Hrsg.) Universität Bremen, Bremen 2003.

Brandmeyer, K. (2002): Achtung Marke, Hamburg.

Bruhn, Manfred (2003): Kommunikationspolitik,2. Völlig überarbeitet Auflage, München.

Brück, W. (2008). Das Wunder von Hoffenheim: Von der Kreisklasse bis in die Bundesliga. Heidelberg: Rhein-Neckar-Zeitung.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015): [http://www.bisp.de/SharedDocs/Downloads/SSK/Wirtschaftsfaktor\\_Fussball.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.bisp.de/SharedDocs/Downloads/SSK/Wirtschaftsfaktor_Fussball.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (27.05.2017).

Bundeszentrale für politische Bildung (2016):  
<http://www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/230211/akteure-und-maerkte-im-fussballbusiness>

Burmann, Christoph/ Blinda, Lars/ Nitschke, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Arbeitspapier Nr.1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Christoph (Hrsg.), Universität Bremen. Bremen.

Burmann, Christoph/ Maloney, P (2004): Vertikale und horizontale Führung von Marken, Arbeitspapier Nr.9 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Christoph (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen.

Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Hemmann, Frank (2012): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen-Strategie-Umsetzung-Controlling. Wiesbaden.

Bühler, Andre/Nufer, Gerd (2013): Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd und Bühler, Andrea (Hrsg): Marketing im Sport- Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing, 3. Aufl. Berlin.

DFL Deutsche Fußball Liga (2008): Bundesliga-Report 2008, Frankfurt am Main.

DFL (2015): Bundesliga Report 2015. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball. [http://s.bundesliga.de/assets/doc/501988\\_original.pdf](http://s.bundesliga.de/assets/doc/501988_original.pdf) (03.06.2017).

Erning, Johannes (2000): Professioneller Fußball in Deutschland: Eine wettbewerbspolitische und unternehmensstrategische Analyse. Berlin: Verlag für Wirtschaftskommunikation.

Esch, Franz-Rudolf (2000): Moderne Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2000.

Esch, Franz-Rudolf / Wicke, A. (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3.Auflage, Wiesbaden 2001, S. 3-55.

Europäische Kommission (2007): Weißbuch des Sports, Brüssel.

Freiling, Jörg (2001), Resource-based View und ökonomische Theorie-Grundlage und Positionierung des Ressourcenansatzes, Wiesbaden.

Haase, Henning (1991): Sport und Kommerzialisierung. In: Leistungssport. Nr 1, 5-8.

Heinemann, Klaus (1992): Kommerzialisierung. In: Röthig, Peter (Hg.): Sportwissenschaftliches Lexikon. Schorndorf: Hofmann, 239 (6. Völlig neu bearbeitet Auflage).

Homepage der TSG 1899 Hoffenheim (2016): <http://www.achtzehn99.de/tsg/historie/> (Stand: 06.06.2017).

HSH Nordbank AG (2015): [http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSH/Fussballstudie\\_14\\_B.pdf](http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSH/Fussballstudie_14_B.pdf) (03.06.2017).

Ind, N (2003): Inside out: How employees build value, in: Journal of Brand Management, No. 6, Vol, 10, S. 393-402.

Kapferer, Jean-Noel (1992): Die Marke-Kapitel des Unternehmens, Landsberg/Lech.

Kaser, Ken/ Oelkers, Dotty B. (2007): Sports and Entertainment Marketing, 3. Auflage, Mason.

Knutsch, T. (1972): Kommerzialisierung. In: Röthig, Peter (Hg.): Sportwissenschaftliches Lexikon. Schorndorf. Hofmann, 121.

Kotler, Philip/Armstrong, Gary/Saunders, John/ Wong, Veronica (2007): Grundlagen des Marketing, 4.Auflage, München.

Kroeber-Riel, W./ Weinberg, P (2003): Konsumentenverhalten, 8. Aufl. München.

Leclerc, F/Schmitt, B/Dube, L. (1994), Foreign Branding and its Effects on Product Perceptions and Attitudes, in: Journal of Marketing Research, Vol. 32, Mai, S. 263-270.

McKinsey & Company, Inc. (2010): Wirtschaftsfaktor Bundesliga. Die volkswirtschaftliche Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland, Köln.

Meffert, Heribert (2000): Marketing- Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte- Instrumente- Praxisbeispiel, 9. Aufl. Wiesbaden.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden.

Meffert, Heribert/ Christoph, Burmann (1996): Identitätsorientierte Markenführung-Grundlagen für das Management von Markenportfolio, Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e-V., Meffert, H, Wagner, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster

Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzept-Instrumente-Praxisbeispiele 12.Auflage Wiesbaden.

Meyrahn, F., an der Heiden, I., Ahlert, G. & Preuß, H. (2014): Wirtschaftsfaktor Sportwetten – Sportfaktor Lotterien. Aktuelle Daten zur Sportwirtschaft. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.), Berlin.

Moser, Mike (2003), United we brand: how to create a cohesive brand that's seen, heard, and remembered, Boston.

Preuss, Volker (1987): Vorteil! Für einen anderen Umgang mit „sportlichen“ Gütern und Dienstleistungen. In: Stiftung Verbraucherinstitut (Hg.): Sportkonsum als Konsumsport? Die Kommerzialisierung des Sports und ihre Auswirkungen auf

Pöttinger, Peter (1989): Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport. Wiesbaden: Limpert.

Schmidt, Christian (2015): <https://definition.cs.de/fussball/> (31.05.2017).

Schumann, F. (2005). Professionalisierungstendenzen im deutschen Fußball aus sportökonomischer Perspektive. Unveröffentlichte Dissertation, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.

Schweiger, G./Strebinger, A./Otter, T./Friederes, G. (1999): Markenstrukturen in den Köpfen der Konsumenten- Vom Reißbrett zur Realität, in: Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft, 2,Jg., Heft Nr.3/1999, S.34-41.

Schweiger, G./ Schrattenecker, G. (2005): Werbung: Eine Einführung, 6. Auflage, Stuttgart 2005.

Seo-Analyse (2015) <https://www.seo-analyse.com/seo-lexikon/k/kommunikationsmix/> (3.06.2017)

Sportfleck (2015): <https://www.sportfleck.de/ratgeber/das-fussball-ligasystem-in-deutschland-von-der-bundesliga-bis-hin-zu-den-landesverbaenden> (22.05.2017).

Teichmann, K. (2007). Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen (1. Aufl.). *Wiesbaden*: Deutsche Universität.

Trommsdorff, Volker (2003), Konsumentenverhalten, 5. Aufl., Stuttgart.

Unger, F./Durante, N.V./Gabrys, E./Koch,R./Wailersbacher,R. (2002): Mediaplanung, 4-Auflage, Heidelberg.

Weber, Wolfgang u.a. (1995): Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports. Schnorndorf: Hofmann.

Zanger,C./Drengner,j. (2007): Eventreport 2006- Eine Trendanalyse des deutschen Eventmarktes und dessen Dynamik, Chemnitz.

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname